JIM MATTIS
Ancien général des Marines et ancien secrétaire d'État
à la Défense des États-Unis
ET BING WEST

CODE CHAOS

Apprendre à diriger

ALISIO

Originaire de la côte ouest, **Jim Mattis** servit durant plus de quatre décennies en tant qu'officier d'infanterie des Marines. Après deux années passées au poste de secrétaire à la Défense des États-Unis, il est retourné sur la côte ouest où il est aujourd'hui professeur invité à la Hoover Institution de l'université Stanford.

Bing West est l'auteur de onze livres. Vétéran du Vietnam, il fut soldat des Marines, avant de devenir assistant du secrétaire à la Défense dans l'administration Reagan. Il participa à des centaines de patrouilles en Irak et en Afghanistan et à de nombreuses opérations avec le général Mattis. Il est membre du groupe de travail sur l'histoire militaire, à la Hoover Institution.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Copyright © 2019 by James N. Mattis and Francis J. West
Cartes copyright © 2019 by David Lindroth Inc. Tous droits réservés.
Publié aux États-Unis sous le titre *Call Sign CHAOS* par Random House, une division de Penguin Random House LLC, New York.
Cette traduction est publiée avec l'accord de Random House, une division de Penguin Random House LLC
Traduction de l'anglais (États-Unis) par Richard Robert

Suivi éditorial : Estelle Durand
Relecture-correction : Chantal Nicolas
Design de couverture : le-petitatelier.com
Photo : © John Moore/AP/SIPA

© 2020 Alisio (ISBN : 978-2-37935-159-4) édition numérique de l'édition imprimée © 2020 Alisio (ISBN : 978-2-37935-108-2).

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

ALISIO

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position et la politique officielles du ministère américain de la Défense (*Department of Defense*) ou du gouvernement américain. L'autorisation donnée à la diffusion de cette publication n'implique pas que le ministère américain de la Défense approuve ces opinions, ni qu'il garantisse l'exactitude factuelle du document.

À tous ceux qui servent en défense de nos valeurs

Prologue

Fin novembre 2016, je profitais des vacances de Thanksgiving dans ma ville natale sur le fleuve Columbia, dans l'État de Washington, lorsque j'ai reçu un coup de téléphone inattendu. Le vice-président élu, Mike Pence, voulait savoir si j'étais disposé à rencontrer le président élu, Donal Trump, pour discuter du poste de secrétaire à la Défense des États-Unis. Je n'avais pas participé à sa campagne, et je n'avais jamais rencontré M. Trump : c'est peu dire que j'ai été surpris. En outre, je savais qu'en l'absence d'une dérogation du Congrès, la loi fédérale interdit à un ancien officier d'exercer les fonctions de secrétaire à la Défense pendant les sept premières années de sa retraite. Or je n'avais quitté l'active que depuis trois ans et demi. Aucune dérogation n'ayant été octroyée depuis que le général George Marshall avait été nommé en 1950, je doutais d'être un candidat crédible. Néanmoins, je me suis rendu à Bedminster, dans le New Jersey, pour un entretien.

Dans l'avion, j'ai eu le temps de réfléchir : comment résumer ma vision du rôle de l'Amérique dans le monde ? Juste après une escale à Denver, le message habituel de l'hôtesse de l'air sur la sécurité a attiré mon attention : « En cas de dépressurisation, des masques à oxygène tomberont automatiquement devant vous. Mettez votre masque en premier, puis aidez les autres autour de vous… » Nous avons tous déjà entendu cette annonce, mais à ce moment-là, ces mots familiers ont résonné en moi comme une

métaphore : pour préserver notre rôle de leader, il était temps que les États-Unis se réveillent, surtout si nous devions aider les autres.

Le lendemain, on m'a conduit au Trump National Golf Club et, après être entré par une porte latérale, j'ai attendu une vingtaine de minutes avant d'être introduit dans une modeste salle de conférence. On m'a présenté le président élu, le vice-président élu, le chef de cabinet et quelques autres personnes. Nous avons parlé de l'état de nos forces armées, évoqué nos convergences et nos divergences. Au cours de notre conversation de quarante minutes, c'est M. Trump qui a mené la discussion, sur de vastes sujets, et le ton fut aimable. Ensuite, le président élu m'a escorté jusqu'aux marches du club-house, sous la colonnade, où la presse nous attendait. Je pensais à ce moment que j'allais retourner à la Hoover Institution de l'université de Stanford, où j'avais passé les dernières années à faire de la recherche en donnant des conférences dans tout le pays, et où je me plaisais beaucoup. Je me disais que mon soutien résolu à l'OTAN et mon rejet du recours à la torture sur les prisonniers inciteraient le président élu à chercher un autre candidat. Mais debout à ses côtés, sur les marches, alors que les flashs crépitaient et que les questions fusaient, j'ai eu ma deuxième surprise de la semaine en entendant M. Trump me décrire aux journalistes comme « une vraie affaire ». Quelques jours plus tard, j'étais officiellement nommé. À ce moment-là, j'ai compris que, sous réserve d'une dérogation du Congrès et du consentement du Sénat, je ne reviendrais pas sur le magnifique et dynamique campus de Stanford.

Au cours de l'entretien, M. Trump m'avait demandé si je pouvais assumer les fonctions de secrétaire à la Défense. J'avais répondu par l'affirmative. Je n'avais jamais aspiré à ce poste, et j'ai saisi l'occasion pour suggérer plusieurs autres candidats que je pensais tout à fait capables de diriger notre Défense. Cependant, ayant été élevé par deux parents de la « Greatest Generation », qui avaient servi pendant la Seconde Guerre mondiale, et ayant ensuite été formé pendant plus de quatre décennies par le

Corps des Marines, je considérais le service de l'État comme un honneur et un devoir. À mon avis, lorsque le président vous demande de faire quelque chose, vous ne jouez pas les Hamlet, à vous interroger en vous tordant les mains. Pour citer le slogan d'une grande marque de sport américaine, *just do it !* Du moment que vous êtes préparé, vous dites oui.

Lorsqu'il s'agit de défendre notre expérience de la démocratie et notre mode de vie, l'idéologie ne devrait pas entrer en jeu. Que ce soit un démocrate ou un républicain qui vous demande de servir, vous servez. « La politique s'arrête au bord de l'eau[1]. » Cette éthique m'a façonné et défini. Je n'allais pas la trahir, même si j'aimais ma nouvelle vie à l'ouest des Rocheuses et que je passais enfin du temps avec une famille que j'avais négligée pendant plus de quarante années passées dans les Marines.

Quand j'ai dit que je pouvais assumer ces fonctions, je voulais dire que je me sentais préparé. La vie avait fait que je connaissais le poste intimement. À la fin des années 1990, j'avais été secrétaire exécutif de deux secrétaires à la Défense, William Perry et William Cohen. J'avais également été l'assistant militaire principal du secrétaire adjoint à la Défense, Rudy de Leon. J'avais personnellement saisi l'immensité et la gravité des responsabilités d'un « SecDef », comme on le surnomme au sein de l'Administration. La tâche est difficile : notre tout premier secrétaire à la Défense s'est suicidé et peu de titulaires du poste en sont sortis indemnes, que ce soit sur le plan judiciaire ou politique.

Nous étions en guerre, engagés dans la plus longue période de conflit armé de l'histoire américaine. J'avais signé suffisamment de lettres de condoléances pour comprendre ce que signifiait diriger un ministère sur le pied de guerre alors que le reste du pays ne l'était pas. Ses millions de soldats et de civils dévoués, répartis dans le monde entier, accomplissaient leur mission avec un budget supérieur au produit intérieur brut de la plupart des pays du monde, à l'exception d'une vingtaine. Sur le plan personnel, je n'avais pas le désir immodéré de retourner à Washington D.C. Je n'ai

jamais puisé mon énergie dans les querelles politiques qui animent notre capitale. Pourtant, je ne me sentais pas dépassé par l'immensité du travail à accomplir. Et je me sentais capable d'obtenir un soutien bipartite pour la Défense, malgré la politique fratricide qui déchirait Washington.

Fin décembre, je me suis donc envolé pour Washington afin d'entamer le processus de confirmation du Sénat.

Ce livre raconte comment ma carrière dans les Marines m'a amené à ce moment précis et m'a préparé à accepter un poste de cette ampleur. Les Marines vous apprennent avant tout à vous adapter, à improviser et à surmonter les difficultés. Mais ils attendent de vous que vous ayez fait votre boulot, que vous maîtrisiez votre métier. Chez les Marines, une performance de niveau amateur est inacceptable. Les échecs y sont vertement critiqués, on n'y accepte qu'un effort et un engagement à 100 %. Pourtant, au cours de ma carrière, chaque fois que j'ai fait une erreur – et j'en ai fait beaucoup –, les Marines m'ont promu. Ils ont reconnu que ces erreurs étaient le prix à payer pour mon apprentissage et qu'elles constituaient une étape nécessaire pour apprendre à faire les choses correctement. Année après année, les Marines m'ont formé aux compétences dont j'aurais besoin, tout en m'apprenant à faire face aux situations imprévues.

Sous son apparence prussienne, avec cheveux coupés à ras, uniformes impeccables et normes rigoureuses, le Corps a accueilli certains des penseurs les plus originaux et même les anticonformistes les plus curieux que j'ai rencontrés au cours d'un parcours qui m'a vu passer par de multiples commandements, des dizaines de pays et de nombreux campus universitaires. L'excellence militaire des Marines n'étouffe pas la liberté intellectuelle, pas plus qu'elle n'enrégimente la pensée au détriment de solutions imaginatives. Ses membres connaissent leur doctrine, souvent issue des leçons apprises au combat et écrites dans le sang. Mais ils refusent de la laisser se transformer en dogme. Malheur à celui qui, dépourvu

d’imagination, se réfugie dans la doctrine lors des revues après action. Sur le terrain, en classe, ou à l’heure de l’apéritif, les critiques sont souvent brutales, et pour de bonnes raisons. Les sensibilités personnelles n’entrent pas en compte. Personne ne vous aidera à gérer vos états d’âme lorsque vos pairs, vos supérieurs ou vos subordonnés vous proposeront des options plus astucieuses et forgées par l’expérience, mais qui ne sont pas fidèles à la doctrine.

Dans toute organisation, l’essentiel est de recruter la bonne équipe. L’initiative et l’agressivité sont les deux qualités que l’on m’a appris à valoriser le plus dès lors qu’il s’agit de donner une promotion à un individu ou de lui confier une fonction très sensible. J’ai recherché ces caractéristiques chez ceux avec qui j’ai servi. Les institutions obtiennent les comportements qu’elles récompensent. Les Marines n’entretiennent aucune confusion institutionnelle quant à leur mission : ils sont une force navale prête à se battre sur n’importe quel point de la planète, sous n’importe quel climat, puis à retourner à la société meilleurs citoyens qu’ils ne l’avaient quittée. Les Marines récompensent l’agressivité et la prise d’initiative. Cet état d’esprit a créé une force redoutée par les ennemis et adoptée par les alliés du monde entier.

Pendant les quelques semaines passées à préparer les audiences de confirmation au Sénat, j’ai lu de nombreux rapports de renseignements, la plupart excellents. J’ai été frappé par le degré d’érosion de notre avantage concurrentiel militaire, y compris au plan technologique. Nous devions nous concentrer sur la reconquête de cet avantage. Au cours de ma dernière décennie sous les drapeaux, j’avais combattu le terrorisme au Moyen-Orient. Pendant cette période et au cours des trois années qui avaient suivi mon départ du service actif, les aléas du budget avaient considérablement aggravé la situation, causant plus de dommages à notre état de préparation militaire actuel et futur que n’importe quel ennemi sur le terrain.

Le contexte qui m'avait été imposé en tant que Marine devait évoluer pour que je puisse jouer correctement mon rôle civil de secrétaire à la Défense. La formulation de la politique – de la définition des principales menaces pour notre pays à l'adaptation de la formation, du budget et de la sélection des dirigeants afin de faire face à l'évolution rapide du caractère de la guerre – allait m'imposer de nouvelles exigences. Je comprenais désormais encore mieux pourquoi, quand vous montez en grade, le Corps des Marines vous assigne une longue liste de lecture : ces livres donnent une profondeur historique qui éclaire le chemin à suivre. Lentement mais sûrement, nous avons appris qu'il n'y avait rien de nouveau sous le soleil. Mais ce savoir était précieux. Correctement informés, nous ne serions pas des victimes : nous pouvions toujours nous créer des possibilités.

Les habitudes ancrées en moi pendant toutes ces décennies d'immersion dans la tactique, les opérations et la stratégie, dans les succès et les revers, dans les cercles alliés et politiques, et dans le traitement des facteurs humains, toutes ces habitudes guidées par l'insistance du Corps des Marines à nous voir étudier l'histoire (et non pas simplement la lire) ont porté leurs fruits. Quand j'ai quitté le service actif, on m'a rappelé que j'avais eu de la chance d'être autorisé à servir si longtemps, et d'être au bon endroit au bon moment dans ce qui avait été une carrière aventureuse. Lorsque j'ai dit au président élu que je pouvais accepter le poste qu'il me confiait, je savais que mon travail serait éclairé par ces décennies d'études et d'observation de ceux qui, parfois compétents et parfois incompétents, avaient géré des questions similaires à celles auxquelles je serais confronté.

Avec le recul, certaines choses sont claires : les listes de livres qui s'allongent à chaque grade, les entraîneurs et les mentors qui imposent leurs normes exigeantes, l'accent mis par le Corps des Marines sur l'adaptation, l'esprit d'équipe et la pensée critique, mes années en mer et sur les rivages étrangers m'avaient préparé à ces nouvelles responsabilités, bien que je ne les aie jamais sollicitées. Le destin, la providence ou les affectations

fortuites d’une carrière militaire m’avaient préparé. Sans arrogance ni ignorance, je pouvais répondre oui lorsqu’on me demandait de servir une fois de plus. Mais, alors que j’avais l’intention d’assumer mes fonctions pendant la totalité du mandat de quatre ans, j’ai démissionné à mi-parcours. C’est ainsi que s’est terminée ma carrière au service de l’État ; je vais maintenant vous raconter comment elle a commencé.

Mon but en écrivant ce livre est de transmettre les leçons que j’ai apprises à ceux qui pourraient en bénéficier, que ce soit dans l’armée ou dans la vie civile. J’ai eu la chance que le peuple américain finance mes quarante années d’études, et certains des enseignements que j’en ai tiré pourraient être utiles à d’autres. Je suis vieux jeu : je n’écris pas sur les présidents en exercice. Dans les chapitres qui suivent, je raconterai ce qui m’a préparé à relever des défis que je ne pouvais pas anticiper, mais je ne m’engagerai pas dans les polémiques enflammées qui marquent notre époque. Je reste un gardien de la confiance des citoyens dans les institutions.

Le livre est structuré en trois parties : le leadership direct, le leadership exécutif et le leadership stratégique. Dans la première partie, je décrirai mes années de formation, avant l’armée puis dans le Corps, où la génération des Marines du Vietnam m’a fait grandir et où j’ai mené mes premiers hommes au combat. C’était une époque de leadership direct, en face à face, où je me tenais aux côtés de ceux que je commandais. J’entretenais un lien personnel, souvent tendu, avec des hommes que je connaissais souvent mieux que mes propres frères.

Dans la deuxième partie, je décrirai l’élargissement des affectations dans la direction exécutive, lorsque je commandais une force de 7 000 à 42 000 hommes et qu’il n’était plus possible de connaître le nom de chacun de ceux que je dirigeais. J’ai ainsi dû adapter mon style de commandement pour m’assurer que mes intentions et mes préoccupations, filtrées par différentes couches de commandement, étaient ressenties et comprises par

les plus jeunes Marines, sur les ponts des navires et sur le terrain, où je les voyais rarement.

Enfin, dans la troisième partie, je me pencherai sur les défis et techniques au niveau stratégique. J'aborderai les interactions entre civils et militaires du point de vue d'un officier supérieur, lorsque les dirigeants militaires doivent essayer de concilier les sombres réalités de la guerre avec les aspirations humaines des dirigeants politiques, et lorsque la complexité domine et que les conséquences de l'imprudence sont graves, voire catastrophiques.

L'habitude d'apprendre et de m'adapter m'a accompagné lorsque j'ai rejoint l'Administration en tant que membre du gouvernement, avec un portefeuille dépassant mon ancien rôle militaire. Mais, au bout du compte, ce qui m'a poussé à faire de mon mieux, c'est le regard des vétérans des guerres passées que je sentais sur moi, et l'humble honneur de servir ma nation en dirigeant ces patriotes loyaux et dévoués qui, ignorant les vicissitudes politiques de Washington, s'étaient portés volontaires, au risque de leur vie, pour défendre la Constitution et le peuple américain.

Une grande partie de l'expérience que j'apportais avec moi se résumait à une carte manuscrite qui reposait ces dernières années sur mon bureau du Pentagone, celui sur lequel je signais les ordres de déploiement des troupes envoyées à l'étranger. On pouvait y lire : « Cet engagement contribuera-t-il suffisamment au bien-être du peuple américain pour justifier d'exposer nos troupes à la mort ? » J'aime à penser que, grâce aux leçons que l'on m'a apprises, la réponse aux familles de ceux que nous avons perdus est « oui », malgré la douleur éternelle que ces familles portent en elles.

1. Citation, fameuse aux États-Unis, de la résolution Vandenberg (11 juin 1948), du nom du sénateur républicain Arthur H. Vandenberg qui, dans le contexte du début de la guerre froide, soutint la politique étrangère du président démocrate Harry S. Truman. (NdT.)

PREMIÈRE PARTIE
LEADERSHIP DIRECT

1.
Un jeune insouciant découvre la discipline des Marines

Comme la plupart des jeunes de vingt ans, je me croyais invulnérable. Puis, sur une crête escarpée dans l'est de l'État de Washington, à l'hiver 1971, je suis tombé et je me suis vu mourir. Je regardais les minuscules silhouettes des ouvriers d'un barrage, en contrebas, quand mon pied a dérapé. J'ai commencé à glisser sur une plaque de glace qui filait tout droit vers le fleuve Columbia. Je me suis jeté en arrière pour éviter de foncer la tête la première sur la pente raide. J'ai essayé de planter mes talons, mais mes bottes glissaient sur les rochers. Mon sac s'est déchiré, j'allais de plus en plus vite. J'avais à la ceinture un Ka-Bar, un couteau de combat qui m'avait été donné par un vétéran des Marines. Je l'ai sorti et l'ai planté sur la plaque de glace, mais il m'a échappé des mains. J'ai continué à glisser et à prendre de la vitesse. Je me suis retourné, j'ai griffé et gratté frénétiquement. Mais je ne ralentissais pas.

J'ai rebondi sur un gros rocher et je suis tombé sur le côté, heurtant un bloc de pierre qui a amorti ma chute. Quand je suis revenu à moi, je saignais du nez, mais pas des oreilles, et je ne vomissais pas, donc je savais que mon crâne n'était pas fracturé. Je suis resté allongé là, à tester différentes parties de mon corps. Mes côtes me faisaient mal quand je

respirais, mais je pouvais bouger mes bras et mes jambes. Je ne m'étais pas empalé.

J'avais eu de la chance, et ce n'étaient certainement pas mes talents d'alpiniste qui m'avaient sauvé. Il m'a fallu quelques heures de glissades et de dérapages pour arriver à un ravin rocheux et descendre la pente. Un ouvrier m'a vu boitiller et m'a fait traverser le barrage de Priest Rapids. Il m'a proposé de me ramener chez moi en voiture, à plus de 60 kilomètres.

« C'est gentil, lui ai-je dit, mais j'aimerais d'abord récupérer un peu. »

Il m'a jeté un regard compréhensif. C'était un ouvrier, dehors par tous les temps. Il connaissait les gars comme moi. Si je préférais prendre mon temps avant de rentrer chez moi, c'était mon affaire.

J'ai campé pendant deux jours, en attendant que les bleus s'estompent. Pendant la journée, j'étais couché sur le dos et je n'avais rien d'autre à faire que d'admirer la neige fondue sur l'armoise. La nuit, je somnolais plus que je ne dormais. Avec des côtes meurtries, probablement fêlées, chaque fois que je me retournais une secousse me réveillait.

L'été précédent, j'avais subi les rigueurs de l'école des cadets du Corps des Marines. Je me suis souvenu de ce nous avait dit un sergent particulièrement coriace. Quelques années auparavant, son peloton avait dû prendre une colline sous le feu. Tout le monde était nerveux, car les Nord-Vietnamiens savaient tirer. Il nous a raconté comment le commandant de son peloton les avait calmés.

« On ne peut pas choisir le moment de notre mort, avait-il dit. Mais nous pouvons choisir comment nous mourons. »

Ma chute sur la glace m'avait fait comprendre que je voulais passer ma carrière parmi des hommes comme ça : des hommes qui traitaient la vie comme elle venait, qui montraient plus d'intérêt pour vivre pleinement leur vie que pour leur propre longévité. Je ne me souciais pas de gagner de l'argent. Je voulais vivre au grand air, en compagnie de gens aventureux. Pour moi, les Marines avaient le bon esprit et la bonne façon de voir la vie.

Ma chute allait servir de métaphore pour ma carrière ultérieure dans les Marines : on fait des erreurs, la vie nous met à terre, mais on se relève et on continue. Vous ne vous plaignez pas de la vie, vous lui faites face.

J'ai grandi à Richland, dans l'État de Washington. Dans les années 1940, c'était une communauté agricole poussiéreuse de quelques centaines de personnes sur le fleuve Columbia. Pendant la Seconde Guerre mondiale, le Corps des Ingénieurs de l'Armée l'a fait entrer dans l'âge nucléaire en exploitant l'énergie hydroélectrique du Columbia pour construire les réacteurs de Hanford. Cela faisait partie du projet Manhattan, la course pour fabriquer la bombe atomique. Richland s'est transformée en une ville solidement ancrée dans la classe moyenne, sans enclaves de richesse ni de pauvreté. Notre communauté de dix-sept mille ingénieurs, techniciens, ouvriers du bâtiment et commerçants avait été façonnée par les épreuves de la Dépression et de la guerre – ils étaient travailleurs, cultivaient des valeurs civiques, familiales et patriotiques. Personne ne cherchait à en imposer. Des années plus tard, j'ai lu sur la pierre tombale du champion de base-ball Jackie Robinson : « Une vie n'est importante que par son impact sur d'autres vies. » Ce sentiment exprimait le credo de la génération qui m'a élevé.

Mon père était marin, ingénieur en chef dans la marine marchande. Il avait visité des dizaines de pays dans les années 1930 et 1940. Ma mère, major de sa classe au lycée et issue d'une famille d'immigrés canadiens, a servi comme civile dans les services de renseignements de l'armée américaine à Washington et à Pretoria pendant la Seconde Guerre mondiale. Elle a rencontré mon père à bord d'un navire en route pour l'Afrique. Ils ont initié leurs trois fils à la libre concurrence des idées, un monde à explorer sans crainte. Leur curiosité de la vie me guide encore aujourd'hui.

En grandissant, j'ai aimé la liberté dont je jouissais. Entre les séjours de camping en famille dans les montagnes et la chasse aux lapins avec mon calibre 22, accompagné de mon chien Nikki ou de mes amis, j'avais la

permission de me promener où je voulais. Combien de parents conduiraient leur fils adolescent sur l'autoroute à la sortie de la ville, pour qu'il puisse traverser l'Ouest en auto-stop ?

Je n'ai jamais beaucoup aimé rester assis dans une salle de classe. Je pouvais lire tout seul à un rythme beaucoup plus rapide. Au lieu d'un téléviseur, nous avions chez nous une bibliothèque bien fournie. Je dévorais des livres – *L'Île au trésor*, *Capitaines courageux*, *Le Dernier des Mohicans*, *L'Appel de la forêt*, *Le Robinson suisse*… Hemingway était mon auteur préféré, avec Faulkner et Fitzgerald. En lisant le compte rendu de l'expédition de Lewis et Clark, la toute première traversée de l'Amérique du Nord en 1804, j'étais fasciné par le fait qu'ils avaient navigué sur le fleuve Columbia et qu'ils étaient passés juste à côté de chez nous[1].

J'avais commencé à faire de l'auto-stop en 1964, à l'âge de treize ans. J'avais un penchant insatiable pour découvrir le monde. Les autoroutes me permettaient d'explorer bien au-delà de l'arrière-pays de la région des Cascades. Mes parents n'y voyaient rien à redire. C'était une époque plus simple. Chacun nourrissait un fort sentiment de confiance envers ses compatriotes. Je me suis promené dans une grande partie de l'Ouest des États-Unis, appréciant cette vie simple et rude. J'étais en forme, habitué à dormir dehors, et tout aussi curieux des livres, des gens et de la campagne.

Comme tous ceux qui ont parcouru le monde, j'ai eu pas mal d'ennuis. Dans le Montana, je me suis embrouillé avec trois gars du coin. J'étais en train de me faire casser la figure quand un grand shérif portant une étoile d'argent et un chapeau de cow-boy blanc est arrivé dans un pickup, comme au cinéma. Il m'a collé dans une cellule et, tôt le lendemain matin, m'a conduit à la gare de triage pour me faire monter dans un convoi de fret en direction de l'Est.

« Trois contre un, dit-il. Un pari perdant, non ? »

Au Central Washington State College, en 1968, j'étais un étudiant médiocre qui pensait surtout à faire la fête. Un soir, j'ai vraiment trop bu, et

comme je n’avais pas l’âge légal pour consommer de l’alcool, le juge m’a ordonné de passer mes week-ends en prison.

Un détenu, Porter Wagner (rien à voir avec le chanteur country), avait quitté illégalement le Maryland où il était en liberté sous caution. Un samedi soir, il me vit me hisser jusqu’à la fenêtre pour regarder à travers les barreaux, impatient de voir ce que je manquais dehors.

« Qu’est-ce que tu vois, Jimmy ? me demanda-t-il, allongé sur sa couchette.

— Un parking plein de boue.

— Et bien moi, d’ici, je vois des étoiles dans le ciel. Tu as le choix. Tu peux regarder les étoiles ou la boue. »

Il était en prison, mais son esprit n’y était pas. De ce philosophe rebelle, j’ai appris que quoi qu’il arrive, je ne devais pas me voir comme une victime ; je pouvais toujours faire mes propres choix pour faire face à la situation. Vous ne contrôlez pas toujours les circonstances, mais vous pouvez toujours contrôler votre réaction, et c’est ainsi que vous changez votre situation. Dès le lendemain, je me suis porté volontaire pour balayer la prison, laver les voitures de police et aller chercher à manger au restaurant pour les autres prisonniers. Chaque jour de service me valut une remise de peine d’un jour et demi.

Je passai deux étés à Quantico, en Virginie, pour accomplir ma préparation militaire supérieure, et j’adorais le défi que représentait cet environnement. Nous étions évalués et formés par des caporaux et des sergents tout juste revenus des champs de bataille du Vietnam, déterminés à ce que les aspirants lieutenants fassent de bons officiers, ou soient renvoyés chez eux. Ces sergents n’acceptaient jamais que nous donnions simplement le meilleur de nous-mêmes ; ils nous poussaient toujours à en faire plus. Soit vous les suiviez sur les sentiers escarpés et boueux qui traversaient les collines, vous terminiez à temps la course d’obstacles et vous mettiez dans le mille sur le champ de tir, soit vous rentriez chez vous. Ils agitaient sous

notre nez des billets d'avion pour nous inciter à abandonner, à prendre la voie la plus facile. Pendant que nous nous entraînions, au Vietnam les Marines mouraient. Essayer ne comptait pour rien ; il fallait réussir. Plus de la moitié de la classe fut éliminée au cours de ces deux étés étouffants.

Au début de l'année 1972, après un peu plus de trois ans d'études, j'ai été nommé sous-lieutenant dans les Marines. Ma première affectation a été la Basic School de Quantico, pendant sept mois. Fait unique parmi les quatre services (Army, Marine Corps, Navy et Air Force), chaque officier des Marines reçoit d'abord une formation d'officier d'infanterie. Il fréquente ensuite d'autres écoles pour devenir pilote, logisticien ou autre. Mais tous les officiers commencent leur service ensemble, en acquérant le même socle de compétences de base qui façonne leur culture commune. Chaque Marine est avant tout un tireur d'élite et doit se qualifier sur le champ de tir. Les lieutenants apprennent que tout ce qu'ils feront au sein du Corps, quel que soit leur grade ou leur fonction, se rapporte au simple soldat qui attaque l'ennemi. Cette initiation et cette socialisation communes ont un fort impact sur le Corps des Marines, imprégnant chaque facette de son éthique de combat.

Plus tard cette année-là, j'ai été envoyé à Okinawa pour rejoindre ma première unité d'infanterie. J'ai eu de la chance : j'avais rejoint le 2e bataillon du 4e régiment des Marines, dont la plupart des officiers avaient passé des années à se battre dans des rizières, des montagnes et des jungles. Ils connaissaient leur métier. Loin d'être à l'écart parce qu'ils avaient vu des combats, ils étaient durs et amicaux, et ils partageaient volontiers leur connaissance du combat. Je n'avais pas besoin de gagner leur soutien ; je pouvais le perdre, mais pas le gagner.

En même temps, chacun d'entre nous se forgeait sa propre réputation professionnelle. Que vous restiez dans le Corps pendant quatre ou quarante ans, cette réputation vous suivait : étiez-vous en bonne condition physique ? Étiez-vous solide sur le plan tactique ? Saviez-vous faire déclencher un tir

d’artillerie ? Pouviez-vous vous adapter rapidement aux changements ? Votre peloton vous obéissait-il ? Pouviez-vous montrer l’exemple ? Vous deviez être aussi résistant que vos troupes, qui ne se souciaient pas du nombre de livres que vous aviez lus. J’ai essayé de m’entraîner physiquement avec les plus forts et d’apprendre tactiquement des plus rusés.

Le début des années 1970 a été une période perturbée de l’histoire américaine, avec des émeutes, des chicaneries politiques et une guerre qui semait la discorde. L’armée n’était pas à l’écart des troubles qui agitaient la société. Avec la fin de la conscription, dans un contexte où l’armée avait beaucoup perdu de sa popularité, nous comptions dans nos rangs un nombre croissant de marginaux et de petits délinquants. Les tensions raciales, la désobéissance et la consommation de drogues provoquaient des perturbations et des divisions au sein des troupes. Nous avons donc eu notre part de racistes et de drogués. Ils essayaient d’infecter les autres. Si un jeune officier ne mettait pas fermement en jeu sa personnalité pour diriger ses hommes, ce nombre augmentait. Les pertes de guerre et l’atmosphère qui régnait à la caserne avaient éloigné du Corps trop de braves gars : mon peloton ne comptait initialement que vingt-six hommes. Mon sous-officier était le caporal Wayne Johnson, 21 ans. Surnommé « John Wayne », c’était un immigré de Guyane britannique. Avec seulement trois ans dans le Corps, entièrement à l’étranger, il faisait un travail qui avait été conçu pour un sergent de dix ans d’expérience. Il ne tolérait aucune bêtise ni laisser-aller chez les très jeunes gens dont il avait la charge.

« Lieutenant, me disait le caporal Johnson, il faut être encore plus dur que la pierre. » Il répétait que certains membres du peloton n’étaient pas à la hauteur des normes des Marines et que si je voulais que mes troupes me suivent, je devais être aussi dur que mes hommes les plus coriaces. À un moment donné, je me trouvais dans la jungle avec mon peloton. Nous avions avancé à marche forcée pendant plusieurs jours. Nous étions en

sueur, puants, nous manquions de sommeil, nous étions épuisés – de quoi susciter le lot habituel de ronchonnements. Un type, la plus grande gueule du peloton, a marmonné qu'il tuerait volontiers « cette vache de lieutenant ». Quand le caporal Johnson me l'a amené, j'ai décidé qu'il n'allait pas ruiner la confiance qui régnait dans notre peloton très soudé. Je lui ai dit de me suivre à travers la jungle jusqu'au poste de commandement de la compagnie. À la fin du trajet, je lui ai fait remarquer qu'il aurait pu me tirer dans le dos. Mais il n'en avait pas eu le courage.

J'aurais pu rédiger des accusations formelles. Au lieu de cela, je l'ai emmené voir le sergent-chef Mata, le principal sous-officier de notre compagnie. En tant que sous-lieutenant, j'étais son supérieur, mais ce n'était qu'une formalité. Le sergent-chef nous guidait, nous les jeunes officiers. Il m'a dit de retourner à mon peloton : il s'occuperait de l'affaire.

« Ce connard n'est plus dans notre Corps, lieutenant », m'a-t-il prévenu quelques jours plus tard.

L'homme était parti. Aussi sec. Chaque lieutenant a besoin d'un homme tel que le sergent-chef Mata, un homme avec vingt-cinq ans d'expérience et une centaine d'amis sur d'autres lieux d'affectation. Je ne savais pas où avait été envoyé le mécontent. Et je m'en fichais. Il était parti. C'est à ce genre de gars que les officiers subalternes étaient confrontés, et on n'avait d'autre choix que de renvoyer les mauvais éléments pour faire face aux turbulences de l'époque. Le Corps des Marines ne voulait pas revoir ses standards à la baisse. Appelée « renvoi expéditif » (*expeditious discharge*), cette procédure était une politique essentielle, répondant aux défis d'une époque qui appartient heureusement à notre lointain passé.

Grâce à des sergents-chefs comme Mata et à un jeune commandant de bataillon qui deviendrait un jour commandant du Corps des Marines, le nombre et l'influence des parasites diminuèrent rapidement au sein de notre bataillon. Les tire-au-flanc comprirent vite le message et commencèrent à filer droit. Pourquoi ? Parce qu'il y a peu de destins pires que le rejet public

et le renvoi sommaire. Tout le monde a besoin d'un ami, d'un but, d'une chance d'appartenir à quelque chose de plus grand que soi. Personne ne veut être mis au rebut.

En tant que force navale, les Marines sont organisés pour embarquer sur des navires de la US Navy pour être envoyés sur des rivages hostiles. Nous nous embarquerions avec seulement un sac de marin de 20 kilos et notre équipement de combat et nous en vivrions pendant des mois. Nous menions une vie physiquement exigeante qui créait entre nous une bonne humeur assez rugueuse. J'ai appris à connaître mes 180 hommes aussi bien que mes frères au pays. Nous faisions d'innombrables tours de piste sur le pont d'envol lorsque nous ne nous entraînions pas aux atterrissages amphibies. Nous avions tout lu, des *Starship Troopers* à *La Bataille d'Okinawa*. Nous nous défoulions et flambions nos semaines de solde pendant quelques jours de folie à terre à Hong Kong, Séoul, Singapour, Manille et dans une dizaines d'autres villes, parfois au grand dam de nos commandants. Et ce que j'ai appris sur les complexités des opérations amphibies lors de ces nombreux déploiements dans le Pacifique et l'océan Indien allait se révéler déterminant plus tard.

Au cours de mes douze premières années dans les Marines, j'ai commandé deux pelotons et deux compagnies, déployés dans treize pays, sur une demi-douzaine de navires. Partout où nous naviguions, à chaque débarquement et à chaque exercice dans des pays étrangers, je découvrais la valeur considérable de nos alliés. En Corée, leurs officiers m'ont servi de conseillers et ont montré leur endurance dans les collines glacées. En Malaisie, les forces néo-zélandaises animées par l'esprit guerrier des Maoris nous ont appris la guerre de la jungle, tout comme les troupes philippines l'ont fait sur leurs îles. Les Australiens, fougueux et compétents, les troupes japonaises d'autodéfense, au savoir-faire discret et affûté, nous ont montré des styles de combat différents mais efficaces. Tout cela et bien

d’autres choses encore m’ont montré l’avantage irremplaçable d’apprendre des autres.

Les vétérans du Vietnam m’ont appris qu’on ne gagne pas les combats en étant gentil. Dans les jungles vietnamiennes, la tactique de l’ennemi était de se faufiler le plus près possible de nos lignes afin de nous empêcher d’utiliser nos tirs indirects. En réponse, les Marines sont devenus experts dans l’identification des caractéristiques critiques du terrain et dans l’enregistrement des « *fire sacks* », ces passages où l’on peut prendre l’ennemi sous le feu. Avec un simple nom de code, une série d’obus déclenchait l’enfer.

Pour donner un exemple du mentorat dont j’ai bénéficié lorsque j’étais jeune officier, un de nos commandants de compagnie, Andy Finlayson, m’a enseigné l’art de l’appui-feu. Sur un champ de tir réel aux Philippines, il a répété avec moi comment utiliser une série de frappes d’artillerie, les rapprochant toujours plus de notre position. J’ai essayé de rendre la pareille à Andy en lisant les livres qu’il me recommandait, notamment *Lee’s Lieutenants*, de Douglas Freeman, et *Strategy*, de Liddell Hart. Il m’a incité à élargir mes horizons et j’ai adopté cette même technique de mentorat tout au long de ma carrière.

Le dernier jour de notre formation, je m’attendais à ce qu’Andy contrôle les tirs d’artillerie. Mais non. Il m’a laissé seul pour contrôler l’artillerie, les mortiers et les mitrailleuses au fur et à mesure de l’avancée des troupes. J’avais une série de tirs de mortiers qui devaient tomber à deux cents mètres de l’avant des troupes. J’étais sûr que les coordonnées et le timing étaient corrects. J’ai prononcé le nom de code et les obus sont partis. La terre a tremblé sous l’impact d’une gerbe parallèle d’obus de 81 mm et les troupes ont continué à avancer. Andy a fait un signe de tête et s’est éloigné. J’ai compris le message : après les avoir formés, faites confiance à vos subordonnés.

Depuis, j’ai essayé de faire entrer dans la tête de plusieurs générations de Marines les avantages des armes de soutien. On n’envoie pas un gars avec un fusil quand une bombe de 500 kilos peut faire le travail. L’artillerie fait appel aux incroyables technologies de l’Amérique, qui donnent à nos gars un avantage décisif. Pour obtenir un engagement total de nos troupes, la force des attentes que les officiers subalternes placent en elles compte beaucoup. Mais il faut aussi qu’elles sachent que leur chef connaît son travail et ne gâchera aucune vie humaine. La confiance qui en résulte est l’arme la plus puissante dont nous disposons.

Six ans plus tard, Andy et moi avons servi ensemble dans un bataillon basé à Hawaii. Nous étions dans l’océan Indien, à bord de navires amphibies, envoyés par le président Carter après l’arrivée des Soviétiques en Afghanistan. Au même moment, l’Iran retenait en captivité cinquante-deux membres du personnel de l’ambassade américaine à Téhéran. Une équipe de commando était sur le point de lancer une tentative de sauvetage et notre mission était de distraire les Iraniens et de réagir à toute autre éventualité. Nous devions détourner l’attention des militaires iraniens en nous emparant de quelque chose d’essentiel pour eux.

Notre bataillon avait conçu un assaut amphibie pour s’emparer d’une grande installation iranienne. C’était censé être une feinte, mais après avoir peaufiné et répété le plan, nous étions convaincus que nous allions vaincre les quelques milliers de soldats iraniens qui gardaient l’installation. Même si nous étions en infériorité numérique, les Marines étaient des troupes de choc, bien formées, et nous avions l’avantage de la surprise. Nos chasseurs s’envoleraient des porte-avions et nos canons navals assommeraient les défenseurs, après quoi nous les déborderions. Cela peut sembler présomptueux, mais l’histoire est remplie d’exemples – comme le général confédéré Stonewall Jackson dans la vallée de la Shenandoah en 1862 – où l’audace couplée à une bonne planification a prévalu sur le nombre. La mission de sauvetage n’a finalement pas réussi à atteindre Téhéran, et nous

n’avons jamais reçu le signal de lancement, ce que je regrette : les fanatiques iraniens avaient besoin d’une leçon d’humilité.

J’ai choisi de trouver un foyer parmi les guerriers parce que j’adorais leur esprit arrogant, exubérant et trompe-la-mort. J’aimais être avec les troupes, leur enthousiasme contagieux et souvent sardonique me donnait de l’énergie. Nous étions tous des volontaires, et le patriotisme se trouvait plus dans notre ADN que dans nos paroles ; la plupart d’entre nous ne s’étaient pas engagés pour soutenir une cause nationale. Nous avions rarement le sentiment que notre pays nous soutenait, et nous nous identifiions principalement les uns aux autres. Nous partagions ce que F. Scott Fitzgerald a appelé « des excursions tumultueuses avec des aperçus privilégiés sur le cœur humain ». Je ne me suis jamais engagé sur le long terme. Mes objectifs étaient modestes : je deviendrais peut-être capitaine. Cela m’a permis de ne pas me soucier de mon prochain commandement ; je m’appliquais simplement à faire le mieux possible celui qui m’était confié. Chaque semaine chez les Marines était considérée comme la dernière semaine de paix. Comme le disait un sergent d’artillerie : « Tenez-vous prêts. La semaine prochaine, nous serons au combat. »

Mes premières années dans les Marines m’ont appris les principes de base du leadership, résumés en anglais par les trois C : *competence*, *care*, *conviction*. La compétence, l’attention et la conviction.

La *compétence* d’abord. Vous devez connaître les bases sur le bout des doigts. N’essayez pas de toucher à tout, mais excellez dans votre travail. Cela s’applique à tous les niveaux au fur et à mesure que vous progressez. Analysez-vous. Identifiez vos faiblesses et améliorez-vous. Si vous ne courez pas vos trois miles (4,8 kilomètres) en dix-huit minutes, faites plus d’exercice ; si vous n’êtes pas attentif à ce qu’on vous dit, disciplinez-vous ; si vous n’êtes pas rapide pour déclencher des tirs d’artillerie, entraînez-vous. Vos troupes comptent sur vous. Bien sûr, il vous arrivera de vous planter. N’en faites pas une affaire, le dernier homme parfait est mort sur

une croix il y a longtemps. Soyez juste honnête et passez à autre chose, en apprenant de votre erreur.

Les batailles, conventionnelles ou irrégulières, reposent sur les principes de base de la supériorité de feu et de la manœuvre contre l'ennemi. Le feu et la manœuvre – bloquer et tacler[2] – décident de la bataille. Le Corps existe pour gagner des batailles. Cela implique de former des Marines qui défendent ses valeurs dans les moments difficiles. Tout ce qui ne contribue pas à gagner des batailles ou à faire gagner les Marines est d'une importance secondaire. Malheureusement, j'ai vu trop d'hommes tués ou blessés parce qu'ils ne maîtrisaient pas parfaitement les bases. La guerre est pleine de dangers aléatoires et d'erreurs d'inattention. Pour muscler votre intelligence, il faut des ordres clairs et des entraînements incessants – non pas une ou deux fois, mais des centaines de fois. Lisez l'histoire, mais étudiez quelques batailles en profondeur. Apprendre des erreurs des autres est bien plus intelligent que d'envoyer ses propres gars au casse-pipe.

Force physique, endurance, appel à l'artillerie, lecture de cartes, clarté verbale, ruse tactique, utilisation du micro-terrain, tout est nécessaire. Vous devez maîtriser toutes ces compétences et les avoir intégrées pour gagner la confiance de vos troupes. Un lieutenant qui sait bien lire une carte ne vaut rien s'il ne sait pas faire des pompes.

L'attention, ensuite. Pour citer Teddy Roosevelt, « personne ne se soucie de ce que vous savez, jusqu'à ce qu'on sache à quel point vous vous en souciez ». Dans une famille, vous faites attention à votre petit frère. Vous vous intéressez à lui : à quelle vitesse il grandit, s'il apprend bien, ce qu'il veut devenir. Lorsque vos Marines savent que vous vous souciez d'eux, vous pouvez leur parler franchement lorsqu'ils vous déçoivent. Ils sont jeunes, mais ils se sont engagés volontairement dans le Corps : ne les traitez pas avec condescendance. Ils savent qu'ils ne sont pas dans une compagnie d'assurances. Soyez honnête dans vos critiques, mais balayez les mauvais comportements sans mettre en cause leur virilité.

Ne faites jamais de favoritisme. Privilégiez l'initiative et l'agressivité. Il est plus facile de freiner un esprit téméraire que de pousser en avant une âme timide. Maintenez constamment une distance sociale et personnelle, en vous rappelant qu'il y a une ligne à ne pas franchir. Mais vous devez vous rapprocher le plus possible de cette ligne, sans renoncer à une once de votre autorité. Vous n'êtes pas leur ami. Vous êtes leur coach et leur commandant, celui qui récompense les qualités essentielles à la victoire sur le champ de bataille.

Vous apprenez à les connaître en tant qu'individus, à savoir ce qui les caractérise, quels sont leurs objectifs. L'un s'efforce de devenir caporal, un autre a besoin d'une lettre de recommandation pour l'université, un autre veut courir les trois miles en dix-huit minutes. Un Marine sait quand vous vous investissez pleinement jusqu'à connaître son caractère, ses rêves et son développement. Ces hommes-là ne vous laisseront pas tomber.

La *conviction*, enfin. C'est plus difficile et plus profond que le courage physique. Vos pairs sont les premiers à savoir ce que vous défendez et, plus important encore, ce que vous ne défendrez pas. Vos troupes le comprennent vite, elles aussi. Énoncez vos règles de base et respectez-les. Elles ne doivent surprendre personne. En même temps, laissez libre cours à votre passion professionnelle, à votre humilité personnelle et à votre compassion pour vos troupes. N'oubliez pas : en tant qu'officier, vous ne devez gagner qu'une seule bataille – celle du cœur de vos hommes. Gagnez leur cœur et ils gagneront les combats.

La compétence, l'attention et la conviction se combinent pour former un élément fondamental, qui façonne l'esprit combattif de vos hommes. Diriger, cela signifie atteindre l'âme de vos troupes, leur inculquer un sens de l'engagement et des enjeux face à des défis si graves qu'ils ne peuvent être mis en mots.

Après plusieurs années passées à commander de petites unités, j'avais compris ce que le Corps des Marines attendait de moi. Que ce soit dans un

poste de commandement ou d'état-major, je travaillais au sein d'une organisation de marins et de Marines orientés vers une mission, et qui savaient exactement ce qu'on leur demandait de faire. Le choix de la manière dont la mission devait être accomplie me revenait, mais il était clair que je devais obtenir des résultats.

J'ai passé de nombreux mois dans les années 1970 et au début des années 1980 sur des navires amphibies dans le Pacifique et l'océan Indien. Lorsque des crises se produisaient, les forces navales américaines étaient mises en alerte et se rendaient dans les régions en proie à des troubles. C'est ce qui m'a amené pour la première fois dans les eaux du Moyen-Orient, en 1979. Avec les briefings approfondis des officiers de renseignements, j'étais aux premières loges pour observer la vitesse à laquelle s'embrasait cette région de plus en plus violente.

Une grande partie des défis sécuritaires auquel nous sommes confrontés aujourd'hui est née en 1979. Cette année-là, en Arabie saoudite, un groupe dissident sunnite radical s'est emparé de la Grande Mosquée de La Mecque, le site le plus sacré de l'islam. Au cours d'une bataille qui a déconcerté le monde musulman, des centaines de personnes ont été tuées avant que le groupe ne soit éradiqué. La même année, le régime révolutionnaire de l'ayatollah Khomeini s'est emparé de l'Iran en chassant le Shah et en déclarant son hostilité aux États-Unis. La même année, l'Union soviétique envoyait des troupes en Afghanistan pour soutenir un gouvernement pro-russe auquel s'opposaient les fondamentalistes islamistes sunnites et des factions tribales. Les États-Unis soutenaient la participation de l'Arabie saoudite à la formation d'un contrepoids à l'influence soviétique. Les répercussions de ces événements cataclysmiques se sont rapidement fait sentir : en l'espace d'un an, le président irakien, Saddam Hussein, a lancé contre l'Iran une guerre de huit ans, qui a fait près d'un million de victimes sans aboutir à rien.

Les répercussions de cette année tumultueuse se font encore sentir aujourd'hui. Jeune officier d'infanterie rentrant à Pearl Harbor depuis le nord de la mer d'Arabie, j'ignorais alors que ces changements tectoniques allaient définir mes quarante prochaines années.

1. En 1805, dans une prairie située juste à côté de notre petite ville, le capitaine Clark écrivit dans son journal : « Cent Indiens sont venus des différents camps et un certain nombre d'entre eux ont apporté du bois qu'ils nous ont donné. Nous avons fumé avec eux tous, et deux membres de notre expédition ont joué du violon, ce qui les a beaucoup réjouis. » *Journal de Lewis et Clark*, entrée de Clark, 19 octobre 1805.

2. J'ai eu plaisir à lire, sur le site du magazine *Foreign Policy*, ce billet du capitaine des Marines Jordan Blashek : « Plutôt que d'essayer de se rappeler 69 TTP différentes [TTP : Tactiques, Techniques et Procédures], je suggère que les sous-lieutenants se concentrent sur une seule : "Pensez profondément à votre travail et découvrez le pourquoi de chaque chose." Pour faire face à la confusion du champ de bataille moderne… il faut un esprit nuancé, capable d'avoir une pensée critique et doté d'assez d'humilité pour poser les bonnes questions. » Jordan Blashek, « *68 TTPs Too Many ! Or, Why Lists Like That Won't Help Improve Our Junior Officers* », Best Defense (blog), *Foreign Policy*, 29 janvier 2014.

2.
Recruter pour l’attitude, former pour les compétences

Si vous voulez une force d’élite, la sélection est essentielle. Comme toute organisation, le Corps des Marines doit recruter pour obtenir les talents dont il a besoin. Au milieu des années 1970, j’ai effectué la première de deux périodes de service comme recruteur.

Dans l’environnement post-Vietnam, après la disparition de la conscription, il n’était pas facile de convaincre un jeune homme de passer des années chez les Marines. En ces temps difficiles, le Corps avait accueilli trop de marginaux et de criminels exemptés de prison par des juges qui pensaient qu’un séjour sous les drapeaux les remettrait sur le droit chemin. Lors de ma seconde mission de recrutement, reconnaissant que tout ce que nous pouvions espérer accomplir dépendait de la matière première que nous formions, nous avons commencé à ne dépêcher comme recruteurs que nos sous-officiers les plus compétents : fantassins, artilleurs, techniciens de l’aviation, équipages de chars, etc. Les meilleurs d’entre nous étaient chargés de faire venir les meilleurs qu’ils pouvaient trouver.

La philosophie des Marines est de recruter pour l’attitude et de former pour les compétences. Pour les Marines, l’attitude est une arme en soi : un véritable système d’armes, pour employer le vocabulaire militaire. Nous recherchions des traits de caractère insaisissables : la soif d’aventure, le

désir de servir dans l'élite et l'ambition d'être au meilleur de sa forme physique. La tâche ardue du recruteur était de trouver des jeunes hommes et des jeunes femmes ayant les qualités requises pour être envoyés dans un camp d'entraînement. Là, tels des magiciens, les instructeurs transformaient les recrues en Marines.

J'ai découvert que chaque recruteur s'était installé avec sa famille dans une petite ville lointaine, où il travaillait généralement seul ou avec d'autres au sein de petites équipes réparties dans tout le pays. Chaque jour, il devait rassurer une mère en lui expliquant que le Corps des Marines était tout indiqué pour son fils, ou persuader un conseiller d'orientation ayant de sérieuses réserves sur les Marines de le laisser parler à ses élèves. Chaque soir, le recruteur continuait de travailler à la maison, répondant aux appels de parents inquiets. Il ne comptait pas ses heures et son travail était souvent frustrant, notamment à cause de l'hostilité des professeurs. Aux côtés de mes recruteurs, j'ai appris l'art de la persuasion, en créant un terrain d'entente là où il semblait n'en exister aucun et en gagnant la confiance de jeunes parfois terrifiés par les légendaires instructeurs des Marines.

Au milieu des années 1980, lorsque j'ai été rappelé à la tête d'un centre de recrutement qui couvrait l'Oregon, l'Idaho, une partie de l'État de Washington, et plus tard Hawaï et Guam, mon centre était presque au bas de l'échelle parmi les huit que comptait la côte ouest. Lors d'une brève réunion avec mon commandant, celui-ci m'a clairement fait comprendre ce que l'on attendait de moi : il fallait que je secoue le cocotier pour que « cela se mette à tourner », comme il l'a dit. J'ai relevé le défi. Depuis mon époque d'auto-stoppeur, je savais qu'ils étaient là : des jeunes pleins d'entrain, arrogants et souvent rebelles qui ne seraient pas insensibles à l'esprit des Marines.

En sortant de cette réunion, j'ai rencontré l'officier des opérations.

« Lieutenant, lui dis-je, donnez-moi l'adresse du bureau de chaque recruteur. »

Je prenais le commandement d'un peloton de sous-officiers très bien classés, avec six à vingt-huit ans de service. Ils avaient bien réussi dans leurs postes précédents, et désormais ils étaient littéralement livrés à eux-mêmes. Au cours des deux semaines suivantes, j'ai parcouru plus de 3 000 kilomètres en voiture et en avion, rencontrant individuellement chacun des trente-huit sous-officiers, dans différentes villes. Mon message était simple.

« Vous et moi, disais-je à chaque recruteur, nous avons un objectif clair : trouver chaque mois quatre recrues capables de réussir le camp d'entraînement. Si vous avez besoin de quoi que ce soit, je vous le donnerai. Nous réussirons tous ensemble, comme une équipe, en tirant tous dans le même sens. »

J'avais appris dans la flotte que dans des unités harmonieuses et efficaces, la mission de l'unité appartient à tous. Si en tant que commandant, vous définissez cette mission comme votre responsabilité, vous avez déjà échoué. C'était *notre* mission, jamais *ma* mission. Les trente-huit recruteurs étaient mes commandants sur le terrain. *Command and control*, l'expression couramment utilisée pour décrire le leadership à l'intérieur et à l'extérieur de l'armée, est inexacte. Au sein du Corps, on m'a appris à utiliser le concept de « *command and feedback* ». Vous ne contrôlez pas tous les mouvements de vos commandants sur le terrain ; vous énoncez clairement vos intentions et vous suscitez leur initiative. Ensuite, lorsque les inévitables obstacles ou défis se présentent, si vous disposez de bonnes boucles de rétroaction et d'indicateurs pertinents, les problèmes remontent jusqu'à vous et vous agissez pour aider à passer l'obstacle. Vous résolvez le problème à partir du feed-back qui vous en est fait. George Washington, à la tête de l'armée révolutionnaire, suivait la séquence « écouter, apprendre et aider, puis diriger ». Ce qui fonctionnait pour lui fonctionnait aussi pour moi.

Il s’agit principalement d’avoir des objectifs clairs et un coaching efficace. Au quartier général de Portland, j’ai eu la chance d’avoir deux jeunes officiers de premier ordre. Mon officier des opérations, qui avait vingt-quatre ans, aimait l’action et il aurait été capable de faire mon travail. Avec la petite équipe du quartier général qui mettait en œuvre mes intentions et gérait le groupe des recruteurs selon ma vision, je passais la majeure partie de chaque mois à entraîner mes recruteurs. J’ai tellement voyagé que dans toute une série d’hôtels, de Pocatello dans l’Idaho jusqu’à Honolulu, les réceptionnistes m’appelaient par mon prénom.

Le quartier général du Corps des Marines avait publié un ensemble de normes de sélection très strictes, qui fonctionnaient bien, en général. Des dérogations étaient prévues pour quelques personnes qui, comme moi, avaient eu des démêlés avec la justice ou avaient commis des infractions. Peu après mon arrivée, mon équipe a refusé la demande d’un jeune homme qui avait été arrêté une fois pour avoir consommé de la cocaïne. Le sergent recruteur, lui, était convaincu qu’il s’agissait d’une erreur de jeunesse.

Le juge qui m’avait envoyé en prison à dix-neuf ans m’avait donné une leçon, mais il n’avait pas brisé mon avenir. Il y a une énorme différence entre commettre une erreur et laisser cette erreur vous définir en adoptant une mauvaise attitude tout au long de votre vie. Lorsque j’ai été informé du refus de dérogation, j’ai convoqué mon équipe.

« Écoutez, leur ai-je dit, le sergent sur place a validé la candidature de ce jeune homme. Il pense que le gars a du caractère. À moins que vous ne sachiez quelque chose que le recruteur a manqué, votre devoir est de plaider pour que le quartier général accorde la dérogation. » Ce recruteur était bien placé pour deviner que cette recrue réussirait le camp d’entraînement. Le jeune homme a été accepté et il est fièrement devenu un Marine.

En échange de semaines de travail de quatre-vingts heures, le recruteur espérait faire avancer sa carrière en faisant valoir la réussite des jeunes qu’il recrutait. Un rapport d’aptitude sur chaque sergent – une évaluation de ses

performances et de son potentiel en vue d'une promotion – était alors exigé deux fois par an. En 1985, les ordinateurs et les applications de traitement de texte en étaient à leurs premiers balbutiements. Pour soumettre soixante-seize « *fitreps* » (*Fitness Report*, formulaire d'évaluation de l'armée américaine), il était tentant de se rabattre sur un modèle standard pour remplir les blancs. « Fait preuve d'initiative », « travaille toujours très dur », « accomplit un excellent travail », etc. Pour ces recruteurs spécialement sélectionnés qui ne comptaient pas leurs heures, je voulais rédiger des rapports d'aptitude qui les feraient sortir du lot.

Avec l'aide de mes officiers, d'un thésaurus et d'une bonne dose de caféine, nous avons ciselé et martelé phrase après phrase chaque *fitrep* jusqu'à ce qu'il reflète vraiment la personnalité individuelle et les accomplissements de chaque homme. En gardant à l'esprit que l'évaluateur qui lirait nos rapports n'avait jamais rencontré ces sergents en particulier, je me suis efforcé de décrire chacun individu avec précision, de la même manière que chacun d'entre nous voudrait être évalué. Si nous voulions un recrutement éthique de candidats de premier ordre, je devais m'assurer que ceux qui se donnaient corps et âme à cette mission recevaient les promotions que méritait leur engagement.

Tout n'a pas été facile. Au début, un recruteur est entré dans mon bureau et a dit : « Monsieur, je ne vais pas faire ça. Je ne vais pas faire toutes ces heures supplémentaires. »

Ses paroles et son attitude ont fait le tour des services. Un de mes sergents d'artillerie m'a averti : « Toute la station surveille la façon dont vous gérez ça, Major. »

J'ai dit au recruteur : « Vous pouvez être un lâcheur ou un Marine. Mais vous ne pouvez pas être les deux. » Je l'ai viré, et sa carrière s'est arrêtée là.

Un engagement qui n'est pas total, cela change tout : cela affecte le sentiment que la mission passe avant tout. Dès mes premiers jours, on m'avait appris que les Marines n'étaient satisfaits qu'avec un engagement à

100 % de notre part. À 99 %, ils étaient complètement insatisfaits. Vous ne pouvez pas avoir une organisation d'élite si vous détournez le regard quand quelqu'un vous chie dans les bottes.

En fin de compte, j'ai appris à faire respecter les mêmes normes par tout le monde. Je disais à chaque recruteur : « Si à un moment donné vous ne pouvez pas atteindre le quota, appelez et j'enverrai quelqu'un pour vous aider. » Bientôt, l'équipe a atteint son rythme de croisière et, pendant trente-neuf mois, elle fut considérée comme le meilleur centre de recrutement de l'Ouest. La plupart de mes recruteurs ont reçu des promotions ou des éloges. Ils avaient appris l'art de la persuasion, selon le programme de formation des recruteurs du Corps des Marines. Ils étaient capables de trouver un terrain d'entente, même avec les professeurs de lycée pour qui l'opposition à la guerre du Vietnam s'était transformée en antimilitarisme. En ce qui me concerne, les compétences de leadership persuasif que j'avais développées dans ce poste se révèleraient très utiles par la suite.

Durant le reste de ma carrière, j'ai systématiquement délégué des tâches au niveau le plus bas possible. Je m'assurais que les missions étaient bien comprises. L'éthique et l'honnêteté mettaient tout le monde au même niveau. Je n'avais aucun problème à déléguer des pouvoirs à des personnes que je ne voyais qu'une ou deux fois par mois. La prise de décision était décentralisée. Trente-huit sergents juniors et seniors répartis sur des milliers de kilomètres travaillaient en équipe sans se voir. J'ai compris que, dans n'importe quelle organisation, cette approche pouvait susciter l'initiative des subordonnés.

Le travail de recrutement m'a également fait découvrir un paradoxe très utile. D'une part, le succès était quantitativement mesurable. On ne pouvait pas faire semblant. Parler cru ou avoir les cheveux coupés à ras ne faisait pas de vous un leader. Collectivement, mes trente-huit sergents et moi avions un quota mensuel à remplir. Et il ne s'agissait pas que de multiplier les recrues. Car un recruteur était évalué sur les performances des gars qu'il

recrutait. S’il recrutait un Marine qui sortait dans les premiers de sa formation, le recruteur assistait à la remise des diplômes pour être publiquement félicité avec sa recrue. Mais si ses recrues échouaient, son *fitrep* le reflétait. Parce que j’étais tenu à une norme quantitative rigoureuse, j’ai appris à apprécier des objectifs clairs en matière de résultats.

Mais d’autre part, l’obtention de ces résultats quantitatifs dépendait de compétences qualitatives qui défiaient la simple évaluation mathématique. J’étais le coach de ceux qui étaient en première ligne. Je devais comprendre leurs problèmes, leurs forces et leurs faiblesses, et comment ils pouvaient s’améliorer. Rien de tout cela n’était quantitatif. Finalement, j’ai compris ce que le président Eisenhower nous avait transmis.

« Je vais vous dire ce qu’est le leadership, a-t-il dit un jour. C’est la persuasion et la conciliation, l’éducation et la patience. C’est un travail long, lent et difficile. C’est le seul type de leadership que je connaisse. »

3.
Bataille

En 1990, j'étais un Marine « *totus porcus* » (pur porc). Même si je détestais certaines tâches qui accompagnaient mes fonctions dans le Corps, comme ramper dans des champs de mines, j'adorais la camaraderie des hommes qui rampaient avec moi en se mordant les lèvres. Sans m'en rendre compte, j'avais passé dix-huit ans à me déployer autour du globe, j'avais atteint le grade de lieutenant-colonel et, début 1990, je commandais le 1er bataillon du 7e régiment des Marines : le 1/7.

C'était une mission qui vous apprenait l'humilité. Dans l'armée, l'héritage des unités est important, et ce bataillon avait toutes les raisons d'être fier du sien. Le célèbre Chesty Puller avait commandé le 1/7 lors de l'épique bataille de Guadalcanal pendant la Seconde Guerre mondiale. Pendant la guerre de Corée, Ray Davis avait reçu la médaille d'honneur pour avoir dirigé le bataillon durant la bataille du réservoir de Chosin, libérant la 1re division de Marines du piège chinois.

Mais j'étais aussi plein d'énergie, parce que j'étais à la hauteur de la tâche. J'avais été bien formé par les Marines : entre Quantico et mes déploiements à bord des navires, je maîtrisais les opérations de tir et de manœuvre aussi bien que les opérations amphibies – les bases d'un officier des Marines. Le contact avec les vétérans du Vietnam m'avait affûté et appris à faire confiance aux hommes que je dirigeais. Depuis l'année

précédente, je servais sous les ordres d'un officier supérieur aux capacités uniques, le colonel Carlton Fulford, de sorte que je comprenais l'homme qui se trouvait au-dessus de moi. Le jour où j'ai reçu le commandement, sur une estrade venteuse à Twentynine Palms, en Californie, j'étais impatient d'entraîner une nouvelle équipe et de transmettre les leçons que l'on m'avait apprises.

Le mot « bataillon » est né au XVI^e^ siècle. Il est issu de l'italien « *battaglione* », dérivé du mot italien pour « bataille », *battaglia*. Le bataillon est le dernier commandement où le chef a une relation directe et personnelle avec les troupes. Un bataillon est assez grand pour se battre seul pendant une période prolongée, et assez petit pour assurer une relation étroite entre le commandant et les troupes. Au sein d'un bataillon de neuf cents hommes, les sergents et les officiers se connaissent. Un commandant de compagnie connaîtra chacun de ses 180 hommes. Un bataillon est si petit et si étroitement maillé que, comme une équipe de football, il développe une personnalité distincte. C'est ce qu'on appelle le climat de commandement, et il reflète le ton donné par le commandant du bataillon, le sergent- major, les commandants de compagnie et leurs premiers sergents. Ensemble, ces hommes connaissent la personnalité, les forces et les faiblesses de chaque homme de leur bataillon.

Mon bataillon était en sous-effectif, comptant moins de 500 hommes au lieu des 860 habituels. Bien que ce ne fût pas ce à quoi je m'attendais, c'était aussi une opportunité. On m'avait enseigné une méthode de travail quand j'étais sous-lieutenant et que je commandais un peloton à moitié plein. Le sergent-major du bataillon nous avait dit, à nous lieutenants, de nous concentrer sur la formation des jeunes Marines que nous avions, et non de nous préoccuper de ceux que nous n'avions pas. De cette façon, nous aurions un cadre que nous pourrions former et qui pourrait instruire les nouvelles recrues lorsqu'elles nous rejoindraient. Désormais à la tête d'un

bataillon en sous-effectif dans la base désolée de Twentynine Palms, en Californie, j'ai entrepris de former un cadre.

Une unité adopte la personnalité de son commandant, exactement comme une équipe sportive adopte la personnalité de son entraîneur. J'ai clairement exprimé mes attentes : je voulais que l'action soit toujours privilégiée et que chacun soit encouragé à prendre l'initiative. Je voulais faire avec ce que j'avais, et ne pas perdre mon temps à me plaindre de ce que je n'avais pas.

Au printemps 1990, nous avons effectué un entraînement amphibie de deux mois dans l'Est Pacifique. En juin, nous sommes retournés à Twentynine Palms. Là, dans la chaleur étouffante du désert de Mojave, nous avons évalué l'entraînement mécanisé d'un autre bataillon. Puis nous avons volé à 650 kilomètres vers le nord jusqu'au centre d'entraînement de guerre en montagne, au cœur d'une sierra qui culminait à plus de 3 000 mètres.

Pendant quatre semaines, mes escouades ont fait de la randonnée, du rappel, de la navigation et elles se sont affrontées nuit et jour. Notre seule distraction était le paysage, d'une beauté à couper le souffle. Nous dormions dans des tentes ou en plein air, nous patrouillions constamment et nous escaladions des falaises abruptes, sans un seul jour de repos, sans télévision ni téléphone. Mon principal objectif dans ce terrain montagneux, exigeant et impitoyable, était de former des chefs de petites unités qui se concentrent sur l'essentiel. Dans une escouade d'une dizaine d'hommes faisant face à des conditions qui mettaient leur force physique à rude épreuve, une confiance mutuelle pouvait se développer. Jour après jour, j'ai vu mes équipes s'endurcir physiquement, développer des liens plus étroits et gagner en confiance, alors que nous partions de zéro.

L'isolement me fournissait un cadre idéal pour étudier la personnalité de mes Marines. Mon travail consistait à savoir quels chefs devaient être affectés à quelles tâches. Qu'est-ce que je veux dire par là ? Si le fameux colonel Custer avait été l'un de mes commandants subordonnés, je ne

l’aurais pas envoyé en première ligne, mais je l’aurais mis à l’écart, derrière un commandant plus calculateur, capable de déployer à bon escient le style « je vous promets l’enfer » de Custer. Après un mois passé ensemble, je connaissais les forces et les faiblesses des commandants de ma compagnie. L’un d’eux, un ancien observateur d’artillerie au Vietnam, était mûr et cool. Je le prendrais comme homme de confiance. Un autre avait un esprit vif, voire agité. Il parlait d’une chose qu’il pensait déjà à la suivante, et il avait le débit d’une mitraillette. J’utiliserais son agressivité une fois que la situation se serait clarifiée. Un autre était calme, autoritaire et rusé. Il serait parfait pour faire sauter une position ennemie. Je ferais correspondre les personnalités aux tâches prévues, qu’il s’agisse d’assaut amphibie, de guerre mécanisée ou de combat en montagne, car je les avais observés dans les trois domaines.

En août 1990, l’armée du dictateur Saddam Hussein envahit le Koweït. Saddam prétendait que le Koweït était une province de l’Irak. Persuadé qu’aucun pays ne viendrait à la défense de ce pays minuscule, il avait l’intention de s’emparer de ses riches gisements de pétrole, qui valaient des milliards. Mais il avait mal interprété la position américaine en croyant que nous ne réagirions pas. Le président George H. W. Bush s’éleva avec force contre l’agression, déclarant que : « Cela ne se passera pas comme ça. » Pendant ce temps, j’étais dans l’arrière-pays des Sierras, loin de toute information télévisée, me concentrant sur une marche de trois jours vers une piste d’atterrissage en terre.

Mon commandant de régiment appela à minuit. Le colonel Carl Fulford était un vétéran du Vietnam. Un vrai gentleman du Sud, ferme mais d’une politesse sans faille ; il n’avait jamais besoin de hausser le ton. Il supposait simplement que vous répondriez à ses exigences, qui étaient élevées. Et c’est ce que vous faisiez, parce que vous ne vouliez pas le décevoir. Au cours d’un exercice, par exemple, il dit au commandant du bataillon que lui et tous ses officiers avaient été tués. Les sergents devaient alors diriger les

tirs réels et s’emparer des objectifs. L’exercice fut un succès et tous les officiers du régiment en tirèrent la leçon : ce n’est pas la performance de chacun d’entre nous qui fait la différence, mais le fait que l’unité puisse fonctionner sans nous.

« Jim, dit le colonel Fulford, ramenez votre bataillon ici.

— Monsieur, lui dis-je, nous avons 75 kilomètres à parcourir. J’arriverai à la base dans quatre jours environ. »

Un silence se fit au téléphone. Le colonel se demandait s’il avait hérité du pire commandant de bataillon du Corps des Marines.

« J’attends votre avant-garde ici dans la matinée, dit-il. Le reste, dans la journée. Et vous devriez peut-être lire un journal. Nous sommes en guerre. »

Je venais de recevoir une leçon brutale sur le rôle de sentinelle qui échoit à tout commandant d’unité : vous ne pouvez pas laisser votre unité se faire prendre de court. Ne soyez pas myope, ne vous vous focalisez pas sur le fonctionnement interne de votre organisation. On attend des chefs qu’ils restent attentifs aux exigences de leur état-major. Dans l’armée, nous devons être prêts.

Pour mes hommes et moi, il était temps de se lever et d’agir.

PRÉPARATIFS

Un autre commandant de bataillon, Nick Pratt, fut chargé de me faire monter en puissance. Il m’envoya ses 125 meilleurs éléments, des chefs d’équipe, des tireurs d’élite et des fantassins de premier ordre qui ont immédiatement comblé nos lacunes. Quand vous devez abandonner du personnel, vous avez tendance à vous accrocher à ce que vous avez de meilleur. L’exemple de Nick m’est resté : lorsqu’on est chargé de soutenir d’autres unités, il faut leur choisir les troupes que l’on ne voudrait jamais voir partir. Ne vous avantagez jamais au détriment de vos camarades. Grâce

au soutien de Nick, j'ai pu combler des lacunes critiques en matière de leadership. Des forces de renfort nous rejoignirent littéralement sur le chemin de l'aéroport. Par la suite, lorsque mon unité fut chargée d'attacher une compagnie d'infanterie à un bataillon de chars, j'envoyai moi aussi mes meilleurs éléments.

Deux semaines après avoir quitté la Sierra Nevada, mon bataillon était déployé dans le désert humide et brûlant de l'Arabie saoudite. La mission consistait à défendre le royaume pendant cinq mois, au cas où les Irakiens attaqueraient depuis le sud du Koweït. En arrivant nous étions en pleine forme, mais la chaleur étouffante et le sable qui nous arrivait constamment dans les yeux, le nez et la bouche provoquèrent une épidémie de dysenterie. C'était la vie à l'état brut, sans aucun confort. À force de revoir les plans tactiques, de répéter et de patrouiller, nous nous sommes progressivement effondrés. Je ne fus pas le seul à perdre dix kilos.

À la mi-novembre, la mission changea : il s'agissait désormais de forcer Saddam à quitter le Koweït. Nos diplomates lui envoyèrent un message clair : dehors ! Si cela ne fonctionnait pas, l'alliance réunie par le président Bush passerait à l'offensive et mettrait à la porte l'armée irakienne. La stratégie était simple. Après que notre aviation aurait bombardé les forces irakiennes, nos forces terrestres attaqueraient. Deux divisions de Marines s'envoleraient du nord de l'Arabie saoudite pour le Koweït, fixant l'armée irakienne sur place. Pendant que les Irakiens nous combattraient, l'armée américaine et les divisions alliées se tourneraient vers l'ouest et lanceraient un crochet du gauche contre les divisions de la Garde républicaine exposées sur le flanc irakien.

La 1re division de Marines avait confié à notre régiment la responsabilité de percer les lignes défensives avancées irakiennes. Le colonel Fulford organisa l'assaut. Mon bataillon, renforcé de 1 250 Marines, marins et troupes koweïtiennes, monté sur des Humvees et des véhicules amphibies à chenilles, appuyés par dix-huit chars, devait ouvrir des couloirs à travers

deux ceintures d’obstacles et des champs de mines. Ensuite, nous déborderions les lignes de défense et les retranchements blindés de l’ennemi.

Je choisis mes deux capitaines les plus rusés pour ouvrir des couloirs de brèche parallèles par lesquels s’engouffreraient des milliers de Marines. Chaque capitaine avait des chars, des ingénieurs et de l’infanterie. J’organisai le bataillon en treize éléments, fusionnant les sections d’infanterie avec les chars et organisant des équipes de déminage et de lutte contre le blindage. Une fois au combat, je ne procéderais à aucune réorganisation. Si une équipe s’enlisait ou subissait de lourdes pertes, j’attaquerais l’ennemi par le flanc avec une autre équipe. Les étrangers ne se battent pas bien ensemble, et c’est un précepte chez moi de ne pas se réorganiser pendant le combat. Je voulais que les membres de chaque équipe se connaissent si bien qu’ils puissent prévoir les réactions des autres.

Le gros des troupes était enfermé dans des véhicules sombres, sans hublot, sans moyen de voir ce qui se passait dehors. Lors de l’entraînement, j’ai demandé à mes sergents de lancer des pierres sur les Amtracs (des véhicules amphibies de transport de troupes) pour que les Marines à l’intérieur s’habituent à entendre les éclats d’obus contre leur véhicule. Les chefs des éléments d’assaut qui regardaient par les écoutilles évaluaient à quelle distance ils pouvaient se rapprocher de l’ennemi avant que les véhicules ne deviennent des cibles plutôt que des protections. Ils laissaient ensuite tomber les rampes pour que mes jeunes loups puissent attaquer pendant que notre aviation et notre artillerie pilonnaient l’ennemi.

Nous planifions nos manœuvres le dimanche. Pendant six jours, nous répétions dans le désert et le septième jour, nous affinions le plan. C’était un rythme méthodique, et chaque semaine la lame devenait plus tranchante. Le colonel Fulford passait nous voir de temps en temps, mais il marchait à la confiance. Il pensait que notre professionnalisme était à la hauteur du sien. Sa confiance tranquille et sa compétence étaient contagieuses dans tout le

régiment, qu'on appelait la Task Force Ripper (*ripper* : « l'éventreur »). Le Corps des Marines est une force de combat polyvalente, mais cette fois nous ne nous battrions pas sur une plage ou dans la jungle. Ce serait le premier assaut mécanisé des Marines contre un ennemi blindé et complètement retranché. Fulford souligna un point : ne pas s'enliser une fois engagés dans l'attaque. *Si quelque chose ne fonctionne pas, changez. Changez de vitesse. Ne perdez pas d'élan. Improvisez.* Son message était simple : *faites-le*. Avec les autres commandants de bataillon, nous nous sommes imprégnés de la sérénité qui animait ce guerrier discret mais féroce. Fulford m'a donné la certitude qu'une fois la bataille commencée, je ne devais pas l'appeler pour avoir des instructions. Nous devions utiliser notre initiative et notre agressivité en accord avec ses intentions.

Les chefs des éléments d'assaut et moi-même avons pratiqué des manœuvres mécanisées jusqu'à ce que nous puissions les faire les yeux fermés. Pour économiser le carburant et préserver les véhicules, les commandants conduisaient une poignée de Humvees beaucoup plus légers dans le désert, où nous nous dispersions et parlions sur nos réseaux radio tactiques comme si nous commandions toutes nos unités. Nous avons ainsi travaillé sur nos problèmes de commandement sans faire perdre de temps à nos subordonnés, qui répétaient sans relâche. J'ai demandé au bataillon de lever le camp et de se déplacer tous les deux ou trois jours afin que tout le monde soit habitué à se rassembler sur-le-champ en ordre de bataille, de jour comme de nuit.

J'ai adapté une technique utilisée par les légions romaines, qui construisaient des camps rectangulaires. Notre campement était organisé sous une forme triangulaire, afin que chaque homme sache où il se situe. Le triangle pointait toujours vers le nord, vers l'ennemi. Peu importait heure, quel que soit l'endroit où nous établissions notre camp, chacun connaissait l'emplacement exact des trous de mortier, de la tente de communication, du dépôt de carburant et de son élément de commandement. Nous étions

orientés vers l’ennemi, de sorte que tous les hommes pouvaient se déployer en formation de combat à tout moment. Avec seulement quelques lunettes de vision nocturne et des GPS, nous nous orientions principalement à la boussole. Nous nous sommes entraînés à nous déplacer de nuit jusqu’à ce que nos techniques d’ouverture de brèche soient devenues une seconde nature. J’ai souvent demandé à nos contrôleurs aériens de faire passer les jets des Marines au-dessus de notre campement. Quand un F-18 rugit au-dessus de votre tête à 800 kilomètres-heures, vous savez ce qui attend votre ennemi.

Nous avons continué cette routine pendant plusieurs mois, en dormant à même le sol, sans lit de camp. La nuit, nous nous asseyions comme les lieutenants de l’amiral Nelson, discutant tactique en déplaçant des cailloux pour représenter les unités. Assis sur les dunes de sable, je sortais de mon sac à dos les livres qui révélaient comment d’autres avaient géré la guerre du désert. Ils m’aidaient à imaginer le chaos et à anticiper ce qui pouvait mal tourner.

Nous avons réalisé des tableaux en sable, certains aussi grands que des terrains de football. Chaque commandant de peloton et chef d’escouade s’y déplaçait et accomplissait ses tâches. Nos ingénieurs leur expliquaient comment, couverts par nos tirs aériens et d’artillerie, ils allaient faire sauter des explosifs pour ouvrir un chemin à travers le champ de mines. Un caporal expliquait comment, en suivant les chars de tête, il conduirait son bulldozer blindé pour couvrir les tranchées ennemies. Tous les sergents avaient leurs « plans de choc », détaillant comment les troupes passeraient à un autre véhicule quand l’un d’eux serait mis hors service. Les chefs d’assaut de l’infanterie décrivaient comment ils élargiraient la brèche dans les lignes ennemies. Les soldats et les médecins décrivaient les procédures d’évacuation médicale pour retirer les Marines blessés des véhicules touchés dans les champs de mines. Nous avons répété chaque exercice et chaque opération de secours ad nauseam, jusqu’à ce que mes troupes me

regardent comme si je les prenais pour des idiots. Nous connaissions tous si bien le travail des autres que nous pouvions nous adapter à n'importe quelle surprise. Mon intention était de répéter jusqu'à ce que nous puissions improviser sur le champ de bataille, comme un jazzman de La Nouvelle-Orléans. Cela exigeait une maîtrise des instruments de guerre, tout comme un musicien de jazz maîtrise son instrument de musique.

Le colonel Fulford m'a pris à part pendant la messe de Noël. Dans l'ombre, nous avons regardé nos troupes chanter, rire et sourire. Les gars avaient passé cinq mois dans le désert, à vivre rudement, loin de chez eux. Je leur avais dit que ce serait leur meilleur ou leur pire Noël : c'était à eux de décider de l'attitude qu'ils adopteraient. Ils ont décidé d'en faire leur meilleur Noël. Le colonel Fulford m'a discrètement averti de ce qui les attendait.

« L'armée a effectué une série d'exercices de test pour briser les ceintures d'obstacles irakiennes, dit-il. Il faut vous attendre à subir de très lourdes pertes lors de l'assaut. »

J'ai demandé combien.

« Près de la moitié de tués ou de blessés. »

Le régiment disposerait de nombreux avions et plus de quarante-huit tubes d'artillerie pour bombarder les Irakiens qui surveillent leurs champs de mines. Nous avions élaboré un plan de tir que nous pensions suffisant pour isoler le point de brèche, sous la forme d'un U inversé à notre gauche, à notre droite et devant. Mais les paroles du colonel Fulford m'avaient fait réfléchir. Après son départ, je suis resté éveillé dans mon sac de couchage.

Le jour de Noël, j'ai fait appel à mon équipe d'appui-feu. Ils étaient fiers de leur plan et n'en revinrent pas quand je le déchirai en deux. Je voulais faire mentir les résultats des tests qui prédisaient de lourdes pertes dans les champs de mines.

« Recommencez, dis-je. Dans ce U, je veux que tout soit mort. Même les vers de terre. »

RÉGLAGE PSYCHOLOGIQUE

Mon bataillon était formé à l'infanterie. Mais, à part une dizaine de vétérans du Vietnam, les hommes n'avaient jamais connu le feu. Le combat implique un niveau d'intensité auquel il est difficile de se préparer, même avec l'entraînement le plus exigeant. Comment préparer vos hommes au choc de la bataille ? Tout d'abord, vous devez vous assurer que votre entraînement est si dur et si varié qu'il élimine la complaisance et crée une mémoire musculaire – des réflexes instinctifs – dans un esprit discipliné pour identifier et réagir à l'inattendu. Une fois que vos hommes ont été entraînés, vous devez vous assurer qu'ils restent dans la même unité assez longtemps pour connaître leurs frères et développer une confiance mutuelle. Ces fondations posées, l'étape suivante est de répéter, encore et encore : les hommes se concentrent sur les compétences qui constitueront leur répertoire au combat. Mentalement, cela prolonge l'entraînement aux techniques de combat. C'est une discipline constante : avant une patrouille, avant une attaque, entre deux attaques, nous profitions de toutes les occasions pour répéter.

J'avais en tête ce que George Washington avait écrit au Congrès au début de notre guerre d'Indépendance : « Les hommes qui sont habitués au danger le rencontrent sans faiblir, alors que les troupes qui ne sont pas habituées au service voient du danger là où il n'y en a pas[1]. »

La clé de la préparation, pour ceux qui n'avaient pas encore connu le feu, c'était de visualiser. L'objectif était de s'assurer qu'avant de tirer sa première balle dans une vraie bataille, chaque gars avait combattu une dizaine de fois, mentalement et physiquement, qu'il connaissait la saveur du grain de poudre entre ses dents, qu'il avait vu du sang s'infiltrer dans la terre.

Je voulais que mes troupes imaginent ce qui allait se passer, qu'elles développent des images mentales, qu'elles anticipent les explosions, les

ordres que l’on hurle et, surtout, le vacarme assourdissant. Une vraie bataille est si bruyante qu’il est difficile d’entendre – et encore plus de comprendre – les ordres que quelqu’un essaie de vous communiquer au milieu du chaos. C’est à cet instant que doit s’activer la mémoire musculaire de l’entraînement et des répétitions. Il s’agit de prendre, avec des informations inadéquates, des décisions rapides. Chaque guerrier doit si bien connaître son arme, son travail et les réactions de ses camarades qu’il agit ensuite sans hésitation. Au base-ball, le frappeur dispose d’un quart de seconde pour mesurer l’arc d’une trajectoire et faire pivoter sa batte. Il n’a pas le temps de réfléchir. Il s’est tellement entraîné que le calcul du swing est automatique, inscrit dans sa mémoire musculaire. Il en va de même pour le soldat en combat rapproché.

La clarté verbale exige la même pratique intense. Vous avez peut-être déjà entendu des enregistrements d’appels aux urgences, passés par des personnes complètement affolées : c’est à peine compréhensible. Imaginez donc que vous essayez de donner des descriptions et des ordres clairs, concis et précis à la radio lorsque vous êtes sous le feu. Jour après jour, mes sergents et mes commandants de peloton étaient à la radio, répondant à des scénarios soudains, conçus pour injecter du stress.

Dans le désert saoudien, les journées de travail n’avaient pas de fin, les week-ends n’existaient pas, personne ne pouvait consulter ses mails. La nuit, je parcourais nos lignes ; dans l’obscurité, les hommes de garde se confient plus facilement. À la maison, les journaux télévisés évoquaient des prévisions de pertes humaines qui inquiétaient les familles. Le courrier rapportait ces informations à mes hommes.

Tout le monde a un plan, a dit un jour Mike Tyson, jusqu’à ce qu’il reçoive un coup de poing sur la bouche. Le combattant préparé sait qu’il va en prendre plein la figure. Il l’a prévu avant le début de la bagarre. J’ai donc expliqué à voix haute à mes troupes comment notre assaut pourrait échouer. « Et si j’étais touché ? » leur demandais-je lors de sessions informelles.

« Que se passe-t-il si les communications radio sont perdues lors d'une attaque chimique de nuit ? »

« Caporal, votre équipe de pompiers avance à couvert d'un char. Les balles rebondissent sur le blindage. À votre gauche, vous voyez un bulldozer ouvrir une piste. Que faites-vous ? Qui avertissez-vous ? »

En partageant avec les autres un modèle mental, chaque homme apprenait à avoir une vue d'ensemble qui lui permettrait de s'adapter aux changements de circonstances. En se déplaçant sur des tableaux de sable et en imaginant des revers, des victimes et des attaques chimiques, nous acquérions une confiance absolue dans notre capacité d'adaptation. J'ai trouvé dans cette technique de visualisation, qui permet de voir ce qui nous attend, d'acclimater les cœurs et les esprits à l'imprévu, un outil de leadership essentiel.

Afin de leur montrer comment nos victimes seraient soignées, j'ai réuni mon bataillon pour assister à une répétition. Les dunes de sable étaient notre amphithéâtre. Le sergent-major Dwight Walker, montre en main, était chargé de chronométrer la procédure. Notre personnel médical est arrivé dans deux camions. Nos deux chirurgiens sont sortis, suivis par les cuisiniers du bataillon qui ont établi un périmètre de défense pendant que les hommes de la Navy installaient les tentes et les générateurs. En vingt minutes, le poste de secours du bataillon était prêt à recevoir des patients. Je voulais démontrer qu'aucun Marine ne serait abandonné sans aide immédiate.

Toute cette préparation m'a donné confiance en mes hommes, mais il n'était pas moins important de s'assurer qu'ils avaient confiance en moi. Même si les lettres et les magazines de chez nous annonçaient de lourdes pertes, surtout pour l'avant-garde, nous savions que nous étions plus rusés et mieux préparés que l'ennemi.

TÉLESCOPES CIBLÉS

Bien que dans cette plaine désertique je puisse voir la plupart de mes unités, j'ai quand même délégué le commandement tactique au niveau le plus bas possible. Une fois dans l'attaque, je n'allais pas crier d'ordres aux caporaux. Les chefs de chaque élément connaissaient mes intentions : ouvrir des voies à travers les champs de mines et, une fois au combat rapproché, tuer l'ennemi. Pendant les manœuvres, ils allaient aussi demander des tirs d'artillerie et faire évacuer les blessés.

Me tenir informé ne serait pas la première priorité de mes officiers. En écoutant leurs réseaux radio tactiques, je pourrais recueillir des informations, sans interférer. Mais il me fallait plus que cela. En utilisant une technique que j'avais trouvée dans mes lectures, j'avais l'intention de rassembler des informations en contournant les canaux de communication normaux, au moyen de « télescopes ciblés ». Cette technique m'a été inspirée par Frédéric le Grand, Wellington et Rommel, parmi d'autres.

Tous insistaient sur la nécessité d'en savoir plus que ce que pouvaient me dire des commandants occupés à combattre l'ennemi. Je voulais connaître le niveau de fatigue de mes commandants, le moral de leurs unités et la situation de l'ennemi. Pour ce faire, j'utilisai des officiers qui avaient un solide jugement tactique, un tact sans faille, de l'initiative et de l'empathie. Ils seraient chargés de me livrer des rapports impartiaux et concis, en contournant les voies hiérarchiques normales.

Aucune unité de bataillon n'est appelée par la lettre *J*, ou *Juliet* dans l'alphabet phonétique militaire. C'est donc ainsi que j'ai appelé mes officiers de « télescope ciblé ». J'avais réaffecté ma section du personnel pour aider à soigner les victimes. Cela a laissé sans emploi mon adjudant, qui comprenait mon plan de bataille et mes intentions. Il devint un *Juliet*. J'en choisis trois, que je voyais presque tous les matins. Ils connaissaient notre plan et comprenaient les informations dont j'avais besoin pour ne pas

être pris au dépourvu. Connaissant mes intentions, ils circuleraient parmi mes éléments dispersés. Leur seule priorité était de me tenir informé et de donner un visage humain à cette information. Si vous disposez de plusieurs sources d'information et que vous êtes à juste distance de l'action, vous en développez une meilleure compréhension.

Chaque commandant – et, dans le civil, chaque directeur général – a besoin d'outils pour scruter l'horizon à la recherche de dangers ou d'opportunités. Mes *Juliet* m'ont été d'une aide inestimable en me fournissant un flux constant d'informations impartiales. J'ai choisi des hommes dont je savais qu'ils conserveraient la confiance des officiers. Ce qui a empêché les *Juliet* d'être considérés comme des espions, c'est leur capacité à garder le secret lorsque mes commandants partageaient leurs préoccupations. Ils savaient que ces informations ne seraient transmises qu'à moi seul.

CONNAISSEZ VOS POINTS FORTS… ET VOS FAIBLESSES

À la guerre, même la plus grande victoire est empreinte de tragédie. Ce n'est pas comme dans les affaires, quand on perd de l'argent sur le marché ou que l'on manque ses objectifs de ventes. La dimension humaine et morale est primordiale. Au combat, disait Napoléon, le moral est au physique ce que trois est à un. La combinaison de qualités intangibles – la confiance, l'harmonie et l'affection mutuelle qui s'appuient sur la force physique, l'agilité mentale et la résilience spirituelle de chaque homme – produit des unités solidaires, capables de dominer le champ de bataille. Mais la mort est toujours présente.

Risquer volontairement sa vie, s'aventurer en sachant qu'on risque de cesser d'exister est un acte contre nature. Prendre la vie d'un être humain

ou voir mourir ses plus proches camarades a un impact émotionnel profond. Dans le roman de Michael Shaara, *The Killer Angels*, Robert E. Lee dit : « Pour être un bon soldat, il faut aimer l'armée. Mais pour être un bon officier, vous devez être prêt à ordonner la mort de la chose que vous aimez. C'est… une chose très difficile à faire. Aucune autre profession ne l'exige. C'est une des raisons pour lesquelles il y a si peu de bons officiers. Bien qu'il y ait beaucoup d'hommes bons. »

Pour maintenir mon équilibre émotionnel, je savais que je ne pouvais pas être informé des pertes, et encore moins de leurs noms, pendant les combats. J'ai donné l'ordre à mon personnel de ne pas me communiquer les noms ou le nombre de victimes à moins que la mission ne soit compromise. Les médecins et les infirmiers, avec les cuisiniers et les brancardiers, s'occuperaient des blessés et les évacueraient rapidement. Je resterais concentré sur l'accomplissement de la mission. À un certain niveau, je connaissais chacun de mes hommes, et je ne voulais pas penser à son visage s'il était touché.

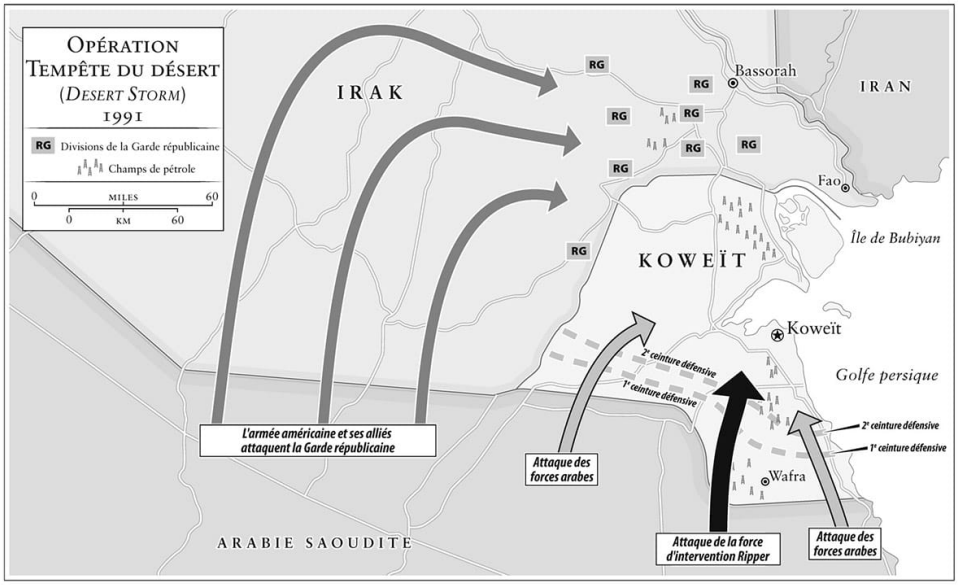
En tant que chef, anticipant de lourdes pertes, je devais compartimenter mes émotions. Sans quoi j'aurais été distrait de ce qui devait être fait. La mission passe avant tout. Le réconfort personnel doit attendre. Je connaissais mes limites. Je ferais le tri plus tard, sur les rives du fleuve Columbia.

L'ATTAQUE

Homère a décrit la guerre de Troie comme sauvage et confuse : une tempête de poussière et de fumée, des cris rauques et des épées ensanglantées, une cacophonie irrationnelle. Depuis lors, dans leur imagination, les commandants ont cherché en vain un champ de bataille ordonné qui se déroule selon le plan. Ce champ de bataille n'existe pas.

Le général Ulysses S. Grant, qui en connaissait un rayon sur la guerre, avait des critères pour les chefs, qui se résumaient à l'humilité, à la force de caractère pour pouvoir encaisser les chocs avec facilité, et à la détermination pour rester inflexible quand tout s'écroule, mais assez d'agilité mentale pour s'adapter quand leur approche ne fonctionne pas. C'est ainsi que j'imaginais mes Marines en train de se battre. Ce faisant, ils infligeraient à l'ennemi une série de catastrophes en cascade, brisant sa cohérence et créant un état de confusion et une incapacité à concentrer son esprit ou ses forces.

Après plus d'un mois de bombardements, nous avons lancé notre attaque au sol juste avant l'aube, le 24 février 1991. Les Irakiens avaient mis le feu à des centaines de puits de pétrole et un affreux smog recouvrait le paysage, cachant le soleil. Après avoir progressé dans la nuit, nous avons franchi la première ceinture d'obstacles à l'aube. Les hommes du génie irakien avaient construit de solides défenses composées de champs de mines complexes, de fils de fer barbelé, de tranchées profondes et d'obstacles inflammables, le tout couvert par des troupes enterrées et de l'artillerie.



Soutenus par notre artillerie et nos avions, couverts par nos chars, les hommes du génie ont avancé en tirant des missiles pour faire exploser les mines et dégager des couloirs. Ensuite, nos chars et nos bulldozers blindés se sont avancés et ont testé les couloirs, en écartant les mines qui restaient. Une fois les couloirs sécurisés, les chars et l'infanterie sont passés pour éliminer les ennemis dans les tranchées. Alors que nous nous dépêchions d'atteindre la deuxième ceinture, 20 000 Marines s'engageaient dans la voie que nous avions ouverte. À l'entraînement, notre brèche la plus rapide avait pris vingt et une minutes. Dans le combat proprement dit, nous l'avons fait en onze minutes. Les répétitions incessantes avaient porté leurs fruits. Nos bombardements continuels avaient sapé la volonté de combat des Irakiens. Leurs tirs d'artillerie étaient désolants d'imprécision. Les tirs directs de leurs chars et de leurs mitrailleuses n'étaient pas très nourris. Alors que les soldats irakiens, intimidés, quittaient le champ de bataille, j'ai éprouvé de l'admiration pour les quelques-uns qui ont continué à se battre. Nous avancions. Mes troupes savaient que la ceinture d'obstacles la plus difficile se trouvait devant elles.

Pendant l’assaut, je ne voulais pas que les commandants des compagnies perdent du temps à me transmettre des informations que je pourrais obtenir en restant simplement à côté d’eux. Depuis la trappe de mon véhicule de commandement, je pouvais voir mes unités en plein désert autour de moi. Je suis sûr que c’était un spectacle étrange pour nos vétérans du Vietnam, qui dans la jungle n’avaient pas trois mètres de visibilité. Je surveillais les réseaux radio de la compagnie d’assaut tout en parlant occasionnellement sur le réseau de mon bataillon ou en tenant au courant le régiment sur son réseau. En écoutant le ton de leur voix, je pouvais sentir ce qu’ils percevaient de la situation. Après avoir traversé les positions les plus avancées de l’ennemi, nous nous sommes précipités sur la deuxième ceinture d’obstacles, plus difficile, à 15 kilomètres plus au nord. Je savais que la vitesse était essentielle ; les Irakiens connaissaient à présent l’endroit approximatif où nous allions frapper leur principale ligne de résistance. Nous ne voulions pas leur donner le temps de renforcer ce secteur.

À la deuxième ceinture, l’ennemi plus déterminé se battit plus durement ; les mines détruisirent plusieurs chars et d’autres véhicules, et nous subîmes des pertes. Les tirs d’artillerie nous ralentirent, mais ne purent nous arrêter. À un moment donné, je suis tombé dans un cratère ; accroupi à l’intérieur, j’ai remarqué une fourmi qui essayait de sortir. Quand j’ai ramassé un peu de terre, la fourmi est retombée dans le trou. Elle a recommencé à grimper. De nouveau, j’ai ramassé un peu de terre.

« Ne sortez pas, madame la Fourmi, lui ai-je dit. Vous êtes plus en sécurité ici. »

Une fois que notre aviation et notre artillerie ont fait taire les canons de l’ennemi, nous avons continué. Dans une station agricole appelée la ferme d’Emir, un bataillon irakien retranché tenait sa position et tirait au mortier. La compagnie Bravo largua les rampes des Amtracs à 600 mètres de l’ennemi retranché. Les Marines se précipitèrent en avant, et les Irakiens, ayant retrouvé leur courage, ripostèrent. Puis un F-18 rugit au-dessus de nos

têtes et largua une bombe de 250 kilos. Ce fut tout. Les survivants se précipitèrent vers mes Marines, les mains en l'air.

Sur tout le front sud, l'attaque de la coalition s'accélérait. Les éléments de base de la planification et des répétitions, les discussions, le partage de la stratégie globale par les généraux, les bombardements massifs, la percée simultanée de plusieurs voies à travers les champs de mines, tout cela s'était réuni dans une harmonie violente. Dans l'après-midi, les Marines étaient très en avance sur le programme. Le haut commandement avait supposé que les gaz toxiques, les mines terrestres et les tirs directs infligeraient de lourdes pertes aux bataillons d'assaut, si bien que mon bataillon n'avait pas de mission assignée. J'ai dû ainsi freiner mes éléments de tête.

Le troisième jour, nous avons pris encore plus d'élan et lancé la charge vers l'aéroport international de Koweït City. Avec des dizaines de plateformes pétrolières en feu, la fumée était si épaisse que nous ne pouvions voir qu'à quelques centaines de mètres. À midi, j'ai dû allumer une lampe de poche pour lire ma carte. En utilisant mes « télescopes ciblés » et en écoutant les réseaux radio, j'ai pu me tenir au courant des événements sans devoir faire halte pour réunir mes commandants. Nous ne ralentissions pas. Je donnais peu d'ordres, laissant les chefs d'assaut prendre les décisions.

Les Irakiens étaient en pleine déroute. Quand un moteur à combustion ennemi était allumé, il émettait une signature thermique qui brillait dans nos lunettes à infrarouge. Chaque véhicule, chaque pièce de blindage devenait une cible. Nous avancions dans une fumée dense et grasse qui rappelait l'Enfer de Dante, avec au-dessus de nos têtes des hélicoptères de combat Cobra volant à basse altitude. Les chars et les blindages irakiens étaient éparpillés, écrasés, pulvérisés ou mis en pièces comme si une tornade avait balayé le pays, brisant les véhicules et démembrant les corps. Peu de ces cadavres ressemblaient à des êtres humains. La plupart étaient carbonisés et réduits de moitié.

Avec mes éléments avancés, nous nous approchions d'une grande carrière qui nous obligeait à resserrer notre flanc droit. Nous nous sommes dirigés vers des lignes à haute tension qui étaient encore debout, au milieu d'un désert désolé et sans relief. Je n'avais pas eu beaucoup de repos en trois jours, et rien d'extraordinaire ne s'est produit dans mon esprit fatigué lorsque nous avons dépassé la carrière. Soudain, l'horizon devant nous s'est illuminé de flashs, et les lignes vertes des traceurs ont commencé à apparaître. Les lignes électriques avaient constitué un point de repère parfait pour l'ennemi en attente, chars et mitrailleuses prêts à tirer. Au même moment, une compagnie mécanisée irakienne, cachée dans la carrière que nous avions dépassée, se précipita pour attaquer mes éléments logistiques, qui étaient à l'arrière. Il y a des moments plus heureux que d'être pris en embuscade. En me retrouvant encerclé en plein désert avec mon bataillon, je compris amèrement que je n'étais pas Clausewitz !

Au milieu de l'attaque ennemie, je vis le lieutenant Chris Woodbridge manœuvrer vers notre ligne, debout dans la tourelle de son Humvee. Woody, un rugbyman costaud qui avait toujours le sourire, dirigeait un peloton antichar. Alors que je regardais, son Humvee disparut dans une colonne de sable et de fumée – un coup tout droit venu d'un char. Je sentis l'onde de choc alors que le sable et la fumée enveloppaient son véhicule.

Je détournai les yeux, chassant la scène de mon esprit. J'ordonnai aux unités de se déplacer plus à droite pour gagner de l'espace de manœuvre, afin d'amener nos chars dans le combat. Quand je regardai en arrière, je vis des fusées éclairantes rouges. Notre train logistique, commandé par le lieutenant Jeff Hooks, signalait qu'il était attaqué. Heureusement, tous les trois jours pendant six mois, Jeff et le sergent d'artillerie Kendall Haff avaient formé leurs troupes, cuisiniers, chauffeurs, commis, mécaniciens et hommes du génie, à combattre comme des fantassins. Leur entraînement fut payant puisqu'ils se lancèrent à l'assaut de l'ennemi.

Ils étaient désormais en train de culbuter les chars irakiens pendant que nos mortiers tiraient au sud et au nord, sur l'ennemi dans la carrière et sur notre front. Alors que les Irakiens émergeaient, les cuisiniers et les gars du génie répliquèrent énergiquement par des tirs de mitrailleuses et de roquettes anti-blindage qui mirent les véhicules ennemis hors d'état de nuire. En une dizaine de minutes, tout était terminé : les infirmiers et les mécaniciens accueillaient l'infanterie de renfort, tout sourire. Je m'étais empressé de les rejoindre. Mes hommes m'avaient sorti du pétrin. Grâce à leur courage et à leur mémoire musculaire, ils avaient aussi écrasé l'ennemi, en court-circuitant sa boucle de décision.

Alors que nous poursuivions notre attaque, certains Irakiens opposèrent une résistance, mais la plupart se rendirent rapidement. En milieu d'après-midi, le colonel Fulford réunit ses commandants : nous devions poursuivre l'attaque et faire une percée à Koweït City avant la nuit, avec plusieurs jours d'avance. Après un briefing rapide, je retournai vers mon Humvee.

« Tu as appris quelque chose aujourd'hui, Jim ? » me demanda Fulford à voix basse.

Nous savions tous les deux qu'à la carrière, mes Marines m'avaient sauvé la mise.

« Oui, monsieur.

— Bien », dit-il en s'éloignant. Il n'insista pas.

Quand je revins à mon bataillon, je réunis les chefs de combat pour leur communiquer les ordres. Woody nous y rejoignit, ébouriffé, couvert de crasse, mais vivant et comme toujours avec un sourire jusqu'aux oreilles.

« Je pensais que tu étais mort, lui dis-je.

— Moi aussi, monsieur, sourit Woody. Cet obus nous a balancé une tonne de terre. »

Après l'explosion, j'avais chassé Woody et ses hommes de mon esprit. L'esprit humain, cependant, est un merveilleux mystère. Alors que j'écris

ces lignes, un quart de siècle plus tard, le sentiment de soulagement est aussi fort que lorsque je vis le sourire de Woody ce soir-là.

Après un mois de bombardement et cent heures d'attaque au sol, l'armée irakienne était sévèrement battue et expulsée du Koweït. J'ai appris à ne pas faire grand cas des estimations concernant un ennemi avant de l'avoir combattu. Bien que mon bataillon comptât une dizaine de blessés, j'ai ressenti un énorme soulagement de voir qu'aucun Marine, marin ou soldat koweïtien n'avait été tué. Je n'aurais pas cette chance à l'avenir. Le soulagement et la joie du peuple koweïtien nous ont montré à tous à quoi ressemble la victoire. Et même si je ne m'en suis pas rendu compte à l'époque, les capacités, le moral et la confiance du 1er bataillon du 7e Marines m'ont fourni un étalon à appliquer lors de l'entraînement des unités pour les guerres à venir. Je savais à quoi ressemblaient des hommes confiants lorsqu'ils partaient au combat.

Dans les mois qui ont suivi mon retour aux États-Unis, j'ai ressenti un mécontentement croissant face au manque de reconnaissance individuelle dont bénéficiaient mes hommes. Le service en première ligne dans l'armée apporte avec lui la dignité du danger, et il est essentiel de reconnaître cette valeur. Contre l'avis d'un officier supérieur qui me disait que protester auprès de l'état-major mettrait fin à ma carrière, et déterminé à obtenir des récompenses appropriées pour mes troupes, j'ai écrit au commandant de la MEF (Marine Expeditionary Force), le lieutenant général Robert Johnston, pour lui faire part de mes préoccupations. J'ai immédiatement reçu une leçon sur le pouvoir d'un officier général : le général Johnston m'a appelé personnellement, m'assurant qu'il allait corriger la situation. Et en une semaine, j'ai reçu la confirmation de ce qu'il m'avait annoncé. Il viendrait un moment où l'exemple de ce général réactif me guiderait dans des situations similaires qui seraient portées à mon attention. Il ne nous faut ni retard ni parcimonie dans l'attribution des récompenses aux troupes de

première ligne, si nous voulons rendre hommage à ceux qui sont aux prises avec nos ennemis. (Voir annexe A.)

Le critère ultime de la compétence militaire reste la guerre. La campagne avait été victorieuse. Nos pertes avaient été bien moindres que prévu. Il faut accorder beaucoup de crédit aux améliorations étonnantes apportées à la détection et à la destruction des cibles air-sol. Plus généralement, l'armée américaine, au cours des deux décennies qui ont suivi le Vietnam, a élaboré une doctrine de la guerre mécanisée qui maximisait nos avantages en matière de manœuvre et de mobilité. Sur le plan géopolitique, le président George H. W. Bush avait triplement démontré ses qualités d'homme d'État. Sur le plan diplomatique, il avait réuni une coalition d'États occidentaux et arabes ; sur le plan militaire, il avait fourni à ses généraux les forces et la direction politique dont ils avaient besoin ; et sur le plan politique, il avait évité de pousser trop loin une fois atteint son objectif de libérer le Koweït.

« *This will not stand* », avait-il déclaré : nous ne tolérerons pas cette agression.

Avec une détermination impressionnante, l'Amérique s'était rangée derrière lui pour chasser Saddam du Koweït.

De mon point de vue, qui est celui d'un militaire, le président George H. W. Bush avait su comment mettre fin à une guerre, et il l'avait fait à nos conditions. Quand il avait dit que l'Amérique agirait, nous l'avions fait. Il avait approuvé le déploiement de forces écrasantes pour contraindre l'ennemi à se retirer ou mettre rapidement fin à la guerre. Il avait évité les mauvaises décisions, comme d'imposer un plafond au nombre de troupes ou de fixer une date à laquelle nous devrions cesser de nous battre et partir.

Il avait systématiquement recueilli le soutien de l'opinion, l'approbation du Congrès et l'accord des Nations unies. Il avait établi un état final clair et limité, en utilisant la diplomatie pour mettre en place une coalition militaire intégrant des alliés avec lesquels nous n'avions jamais combattu. Il avait

écouté les points de vue opposés et avait guidé les préparatifs, sans offenser ni exclure aucune partie prenante, tout en restant fidèle à son objectif stratégique.

Sous sa direction bien avisée, il n’y a pas eu de dérive de la mission. Nous aurions du mal, dans les décennies suivantes, à nous discipliner pour être aussi solides stratégiquement.

1. George Washington, lettre au président du Congrès, 9 février 1776.

4.
Des horizons plus larges

Quand je revins en Amérique, après huit mois de guerre du Golfe, le contexte mondial avait changé. Beaucoup pensaient alors que la « fin de l'histoire » était proche. Il n'y aurait plus de guerres entre les grandes puissances. La démocratie libérale avait vaincu le communisme. Saddam était de retour dans sa cage, et à New York nos troupes paradaient sur Broadway, un événement qui ne s'est pas répété depuis lors. Le pacte de Varsovie s'effondra, suivi de près par la désintégration de l'Union soviétique. À l'automne 1992, le président Bush et le président russe Boris Eltsine déclarèrent que la guerre froide était terminée. L'Amérique et l'OTAN avaient tenu leur ligne, pendant que les contradictions internes pourrissaient l'URSS de l'intérieur et que l'Afghanistan saignait l'armée soviétique. Le Sénat américain ratifia d'importantes réductions mutuelles du nombre de têtes nucléaires américaines et russes.

Les années suivantes furent plus mitigées. Côté positif, douze États d'Europe occidentale accentuèrent leur rapprochement et formèrent l'Union européenne. L'Europe de l'Est se rapprocha de l'Ouest, et un coup d'État militaire en Russie échoua. Côté négatif, la Yougoslavie s'effondra dans la guerre civile et la Chine effectua des essais nucléaires pour renforcer son armement stratégique. Bill Clinton, qui avait été élu président en 1992, retira de Somalie nos forces de maintien de la paix après la mort de dix-huit

soldats américains. La réalité donnait des signes inquiétants du désordre à venir.

Au sein de l'armée américaine, notre évaluation nationale de la situation mondiale eut un impact significatif. Aucune guerre majeure ne se profilait à l'horizon, et à notre retour de la guerre du Golfe, la pression pour toucher les « dividendes de la paix » entraîna une réduction sévère du budget de la Défense. Ayant abandonné le commandement de mon bataillon, je fus affecté au quartier général du Corps des Marines, au Pentagone. C'était la rotation normale dans la carrière d'un officier, avec des affectations réparties entre l'administration centrale et les forces opérationnelles, avec une année d'école tous les quatre ou cinq ans. J'étais responsable de l'attribution de tâches spécifiques à tous les Marines en service actif et engagés. Ma branche devait approuver le maintien dans l'armée de tous ceux qui le souhaitaient. C'était un devoir difficile. Le Corps des Marines était en train de réduire rapidement ses effectifs, de plus de 189 000 hommes à 172 000. 9 % de tous les Marines en service devaient prendre leur retraite ou quitter l'armée, qu'ils le veuillent ou non.

On rejoint les Marines pour faire partie d'une petite tribu d'élite, *the few, the proud* – fiers et peu nombreux. Au sein du Pentagone, le budget du Corps représentait moins de 10 %. Nous nous débrouillons avec peu, car pendant des siècles nous avons navigué autour du monde, limités par ce que nous pouvons transporter sur les navires. Nous nous déployons sur tous les océans, nous gardons toutes les ambassades[1] et nous sommes impatients d'être les premiers à nous battre, à tout moment et en tout lieu. Nous sommes le service le plus jeune en âge, les deux tiers de nos forces ne servant qu'une seule fois, et nous limitons au minimum le nombre d'officiers et de sous-officiers ayant de l'ancienneté. Nous improvisons pour surmonter les obstacles opérationnels et le vieillissement des équipements. Mais l'improvisation ne peut pas surmonter de sérieuses coupes budgétaires, et j'ai dû retirer de nos rangs des milliers d'anciens

combattants fraîchement rentrés de la guerre. J'ai dû décider quels sous-officiers seraient affectés à quels postes, lesquels seraient promus et auxquels on dirait de prendre leur retraite.

Une décennie plus tôt, j'avais parcouru le Nord-Ouest du pays en voiture, encourageant les sergents à recruter des Marines ; quelques mois auparavant, j'avais remercié le Seigneur pour les sergents qui m'avaient sauvé la mise lorsque j'avais commis une erreur au combat. Ces mêmes hommes qui m'avaient aidé, qui avaient rampé à travers des champs de mines et qui avaient dû faire face à d'autres dangers, devaient maintenant rassembler leurs familles, charger leurs affaires dans des remorques U-Haul et prendre la route. Des Marines qui avaient quatre, quatorze ou vingt-quatre ans de service loyal et courageux devaient être rendus à la vie civile. Ceux qui avaient vingt ans de service bénéficiaient d'une pension, mais la plupart n'y avaient pas droit. Ce n'était pas le facteur déterminant. Dans une société qui assimile la valeur d'une personne à l'importance de son salaire, l'armée signe avec ceux qui la rejoignent un contrat social différent. Si vous vous engagez dans la défense de ce pays, en donnant au peuple américain un chèque en blanc payable de votre vie, vous attendez en retour un parcours professionnel. À présent, chaque grade et chaque âge devaient être réduits pour maintenir une force équilibrée, en veillant à ce que nos grades ne stagnent pas dans la période de l'après-guerre froide. Lorsque je me rendais dans les bases du Corps des Marines avec mes sous-officiers pour communiquer ces mauvaises nouvelles, il m'était difficile de regarder dans les yeux les personnes que nous forcions à partir.

La guerre était terminée. Mais ceux que nous avions forcés à partir allaient nous manquer après l'attaque surprise du 11 septembre 2001.

LIRE, LIRE, LIRE

J’avais quarante-trois ans quand je passai un an au National War College, l’équivalent américain de l’École de guerre. Au cours des vingt années précédentes, je m’étais entraîné dans quelque vingt-cinq pays et j’avais servi dans une dizaine de missions différentes. Chaque poste avait élargi mes compétences. C’est la norme, dans notre armée. Chaque officier et sous-officier passe par ce même processus de formation. L’armée est un système professionnel « fermé », et nous prenons la responsabilité d’éduquer nos dirigeants. J’aurais volontiers payé pour ce privilège.

La plupart d’entre nous, à l’École de guerre, avaient atteint le grade de colonel. Jusqu’à ce moment, nous avions principalement concentré notre attention sur le versant aval de la chaîne de commandement. Pas à pas, grade après grade, nous avions développé les compétences nécessaires pour commander un navire de guerre, diriger un bataillon de huit cents hommes ou un escadron d’avions coûtant des centaines de millions de dollars. Chacun d’entre nous avait été promu sur la base d’une maîtrise des compétences tactiques et opérationnelles. À l’École de guerre, le programme d’études en stratégie, en histoire et en économie nous permit d’élargir nos connaissances. Les conférenciers invités étaient des sénateurs, des ministres, des officiers étrangers et des historiens. À notre départ, après une année d’étude et de réflexion, beaucoup d’entre nous furent affectés à des postes qui exigeaient un leadership exécutif plutôt que direct.

C’est une nuance que j’avais comprise quand j’étais encore aspirant, lorsqu’un sergent assez rugueux corrigeait mes erreurs tactiques en disant sarcastiquement : « Bon travail, candidat, vous venez de faire tuer vos Marines. » Plusieurs années plus tard, je m’entraînais dans les jungles du nord d’Okinawa lorsque, au débotté, je fus temporairement mis à la tête d’une compagnie de 180 hommes. Un samedi matin, le sergent-major me demanda de passer le voir pour discuter. Techniquement, j’étais plus gradé que lui, mais aucun lieutenant bien avisé ne tarde à réagir lorsque son meilleur sous-officier veut lui parler seul à seul.

« Vous êtes un jeune homme très persuasif, me dit-il en me tendant un livre sur un centurion romain, mais ce serait bien que vous fassiez vos devoirs. »

Avant de faire l'expérience du feu, vous pouvez apprendre en demandant aux vétérans de vous parler de leurs expériences, mais aussi en lisant sans relâche. Les lieutenants apprennent à saisir les éléments de la bataille, tandis que les officiers supérieurs apprennent à déjouer leurs adversaires. En étudiant comment d'autres avaient fait face à des circonstances similaires, j'ai été exposé à des exemples de leadership qui ont élargi ma compréhension du combat.

Les Marines sont connus pour l'importance qu'ils accordent à la résistance physique. Mais je me souviens très bien d'un officier israélien détaché chez nous qui, lors d'une course étouffante dans les bois de Virginie, me criait que la vigueur physique n'est pas incompatible avec la supériorité intellectuelle : « Lisez les anciens Grecs et vous comprendrez comment ils transformaient leurs guerriers ! »

La lecture est un honneur. C'est le cadeau que vous fait un guerrier ou un historien qui, il y a dix ou mille ans, a consacré du temps à l'écriture. Il a distillé toute une vie de campagne afin d'avoir une conversation avec vous. Nous nous battons sur cette planète depuis dix mille ans ; il serait idiot et immoral de ne pas profiter de ces expériences accumulées. Si vous n'avez pas lu des centaines de livres, vous êtes fonctionnellement analphabète et vous serez incompétent, car vos expériences personnelles ne sont pas assez vastes pour vous soutenir. Tout commandant qui prétend être « trop occupé pour lire » va remplir des housses mortuaires avec ses troupes, et c'est à la dure qu'il fera son apprentissage. Au combat, les conséquences de l'incompétence sont définitives. L'histoire nous rappelle qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil. Le commandant du Corps des Marines tient une liste de lectures obligatoires pour chaque grade. Tous les Marines lisent un socle d'ouvrages communs ; en outre, les sergents lisent certains livres, et les

colonels en lisent d'autres. Même les généraux se voient attribuer un nouvel ensemble de livres qu'ils doivent absorber. Un Marine n'est dispensé d'étudier à aucun grade. Lorsque je parlais à un groupe de Marines, je savais d'après leurs grades quels livres ils avaient lus. Pendant la planification et avant de partir au combat, je pouvais citer des exemples précis de la façon dont d'autres avaient résolu des problèmes similaires. Cela fournissait à mes gars un modèle mental pour s'adapter à notre mission.

La lecture éclaire le sombre chemin qui s'ouvre devant nous. En voyageant dans le passé, on améliore sa compréhension du présent. J'ai un faible pour l'étude des grands dirigeants et historiens romains, de Marc Aurèle et Scipion l'Africain à Tacite, dont l'élégance face à la pression et les réflexions sur la vie peuvent guider les dirigeants d'aujourd'hui. J'ai suivi César à travers la Gaule. Je me suis émerveillé de voir comment la prose simple de Grant et Sherman révélait la valeur d'une détermination d'acier. E. B. Sledge, dans *Frères d'armes*, a écrit pour des générations de soldats quand il a décrit les combats féroces d'Okinawa et les liens qui unissent les hommes dans la bataille. Les biographies de généraux romains et de dirigeants amérindiens, de dirigeants politiques et de sergents en temps de guerre, et de penseurs stratégiques, de Sun Tzu à Colin Gray, m'ont guidé dans des défis difficiles. J'ai fini par rassembler plusieurs milliers de livres dans ma bibliothèque personnelle. J'ai beaucoup lu et j'ai sélectionné quelques batailles, ainsi que des domaines où j'avais des lacunes, afin de les étudier en profondeur. Lorsqu'un collègue Marine m'a demandé de lui donner des exemples précis, je lui ai envoyé une liste de mes livres préférés. (Voir annexe B.)

À ma sortie de l'École de guerre, j'ai pris pendant les deux années suivantes (1994-1996) le commandement de l'ancien régiment du colonel Fulford, le 7e Marines, posté dans le désert de Mojave. Ce régiment comprenait plus de six mille Marines et marins organisés en six bataillons. J'en étais arrivé au

point où je ne pouvais plus diriger par un contact direct, personnel et visuel. Mes directives étaient filtrées par les officiers et leurs équipes, et il me fallait faire un effort accru pour maintenir un contact direct avec les troupes.

Une fois qu'il est éloigné de l'interaction directe avec ses troupes, un commandant doit se garder le plus rigoureusement possible de tout contrôle excessif, une tentation aggravée par les possibilités des communications immédiates. Tout officier supérieur ou membre du personnel peut poser une question et de nombreux officiers s'empresseront d'y répondre. La technologie numérique – des questions instantanées qui exigent des réponses instantanées – transmet aux quartiers généraux un sens de l'omniscience qui va faire naître une tendance à régir le moindre détail. Lorsque vous imposez un commandement par le biais de ce contrôle étroit des communications, vous développez chez vos officiers une timidité presque enfantine.

Une fois que vos officiers l'ont senti, ils hésitent. La fragilité même des ordres détaillés qui ne peuvent pas anticiper les inconnues pompe leur initiative, étouffant leur agressivité et ralentissant le rythme des opérations, un problème doublé si l'officier a développé une aversion au risque. Le succès sur le champ de bataille, où les opportunités et les dangers s'ouvrent et se ferment en quelques minutes compactes et intenses, vient d'officiers subalternes agressifs qui ont un fort penchant pour l'action. Libérer cette qualité chez les jeunes leaders, disciplinés par mon intention en tant que commandant, a toujours fait partie de ma vision. La confiance envers chaque maillon de la chaîne est la clé de tout.

Pour inspirer cette confiance, le Corps des Marines exigeait de nous, jeunes officiers, que nous apprenions à transmettre nos intentions de manière à franchir sans dommage les différents niveaux intermédiaires jusqu'à atteindre nos plus jeunes Marines. Par exemple, vous pouvez dire : « Nous allons attaquer ce pont afin de couper la fuite de l'ennemi. » L'information essentielle est votre intention, résumée dans l'expression

« afin de ». Si un peloton s'empare du pont et coupe la fuite de l'ennemi, la mission est un succès. Mais si le pont est saisi alors que l'ennemi continue de s'échapper, le chef de section ne restera pas assis sur le pont sans rien faire. Sans demander d'autres ordres, il ira couper la fuite de l'ennemi. Une telle indépendance, bien alignée sur les intentions du commandant, se fonde sur une compréhension commune du pourquoi de la mission. C'est la clé pour libérer l'initiative.

Le développement d'une culture d'opération à partir de l'intention du commandant exige un niveau de discipline et d'autodiscipline plus élevé de la part de l'unité que ne le requièrent les instructions volumineuses et détaillées. En rédigeant mon intention, j'ai appris à ne livrer que ce qui est nécessaire pour atteindre un état final clairement défini : expliquez à votre équipe le but de l'opération en ne donnant que les détails essentiels sur la manière dont vous comptez accomplir la mission, puis énoncez clairement votre objectif ou votre état final, qui leur permet de savoir ce que vous avez l'intention de faire ensuite. Laissez le *comment* à vos subordonnés, qui doivent être formés et récompensés pour faire preuve d'initiative, en profitant des opportunités et des problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Les détails que vous ne donnez pas dans vos ordres sont aussi importants que ceux que vous donnez. Avec tous vos officiers alignés sur vos objectifs, leur ruse et leur esprit d'initiative libérés, vous n'avez besoin que d'un partage transparent de l'information (Que sais-je ? Qui a besoin de le savoir ? Leur ai-je dit ?) pour orchestrer, par opposition au « contrôle » ou à la « synchronisation », une équipe coordonnée.

Vos subordonnés ne peuvent pas saisir des opportunités fugaces s'ils ne comprennent pas l'objectif de votre ordre. L'autonomie dans l'action exige une compréhension commune entre le commandant et le subordonné, à la fois de la mission et de l'intention du commandant quant à ce que la mission est censée accomplir.

Si un caporal en première ligne ne peut pas me dire quelles étaient mes intentions, alors j'ai échoué. Soit je n'ai pas pris le temps d'être clair, soit mes subordonnés ne transmettent pas efficacement mon message dans la chaîne de commandement. L'initiative personnelle, l'agressivité et la prise de risques ne s'instillent pas spontanément sur le champ de bataille. Elles doivent être cultivées pendant des années et inculquées dans la culture d'une organisation, notamment en les récompensant. Si un commandant s'attend à ce que ses subordonnés saisissent des occasions dans une situation de stress, son organisation doit récompenser ce comportement dans toutes les facettes de la formation, de la promotion et de l'éloge. Plus important encore, il doit être tolérant à l'égard des erreurs. Si ceux qui prennent des risques sont punis, vous ne conserverez dans vos rangs que ceux qui ont une aversion au risque.

Le vicomte Slim fut le meilleur commandant de campagne britannique pendant la Seconde Guerre mondiale. En 1941, les Japonais avaient chassé les Britanniques de l'Asie du Sud-Est. Dans son livre *Defeat into Victory*, Slim explique comment il redonna de la vigueur à ses troupes et réussit à renverser les Japonais. Je reste frappé par sa capacité à diriger des unités qui se trouvaient au loin, dans des jungles profondes, même hors de tout contact radio pendant des jours et des semaines.

Slim écrit : « Les commandants à tous les niveaux devaient agir davantage par eux-mêmes ; ils avaient plus de latitude pour élaborer leurs propres plans afin de réaliser ce qu'ils savaient être l'intention du commandant de l'armée. Avec le temps, ils acquirent une souplesse d'esprit et une fermeté de décision qui leur permirent d'agir rapidement pour tirer parti d'informations soudaines ou de changements de circonstances sans en référer à leurs supérieurs… Agir sans ordre, en anticipant les ordres, ou sans attendre l'approbation, mais toujours dans le cadre de l'intention générale, doit devenir une seconde nature dans toute forme de guerre[2]. »

« Agir sans ordre… mais toujours dans le cadre de l'intention générale. » C'est ainsi que le colonel Fulford avait dirigé le 7e régiment de Marines dans l'opération Tempête du désert. Avec le recul, je me suis rendu compte que dans le désert du Koweït, il avait des conditions de communication idéales. Pourtant il m'appelait rarement, et son état-major était prêt à aider mon bataillon, sans me harceler pour obtenir des informations. De Slim à Fulford – tous deux promus au rang de général quatre étoiles –, le message est le même : au niveau de la direction, votre travail consiste à récompenser l'initiative de vos officiers et sous-officiers subalternes, et à faciliter leur réussite. Lorsqu'ils commettent des erreurs en ayant fait de leur mieux pour réaliser votre intention, soutenez-les. Examinez votre encadrement et la façon dont vous articulez votre intention. Souvenez-vous de l'essentiel : inculquez-leur un fort penchant pour l'action.

Permettez-moi de donner un exemple concret. Ma base régimentaire de Twentynine Palms, près de Palm Springs, comprenait une zone de manœuvre à peine plus petite que l'État du Rhode Island, qui fait 3 140 kilomètres carrés. Lors d'un exercice en 1995, mon régiment faisait face à un redoutable ennemi, dispersé sur 1 500 kilomètres carrés de canyons profonds et de crêtes acérées. J'ai pris une page du livre du colonel Fulford sur la rédaction des ordres de mission. J'ai supprimé les lignes de démarcation entre mes bataillons, élargissant leur zone de tir et de manœuvre, leur donnant ainsi plus de possibilités de prendre des initiatives, tout en rendant délibérément nécessaire une plus grande collaboration. En quelques minutes, les lieutenants-colonels ont commencé à se coordonner sur le réseau radio de mon régiment. Pendant tout le reste de l'exercice, je les ai écoutés manœuvrer : « Vous tirez de l'artillerie à gauche de cette colline et nous avançons vers la droite. » Le rythme des milliers de Marines s'est accéléré, exploitant rapidement les succès des unités de gauche et de droite. En décentralisant l'autorité pour profiter pleinement des opportunités

sur le front élargi, nous avons manœuvré plus vite que l'ennemi en court-circuitant sa boucle décisionnelle. Guidés par mon intention, ils ont agi, et les boucles de rétroaction m'ont permis de rester attentif aux points de décision anticipés. Mes subordonnés m'ont beaucoup appris ce jour-là.

Ils connaissaient mes intentions et ne semblaient pas remarquer que je n'étais plus sur le réseau radio. (En fait, ils en ont peut-être profité !) Aussi, dans les semaines qui ont suivi, j'ai essayé de dispenser ma sagesse par le biais d'une courte note par-ci, et d'une petite suggestion par-là. Je me voyais comme un colonel éprouvé au combat, transmettant ses conseils sans insister, les mains légères sur le volant qui guidait le régiment. Puis, un jour, je suis entré dans le bureau des opérations. Là, devant le tableau noir, se tenait mon officier des opérations, craie à la main. Le lieutenant-colonel John Toolan était un pilier de rugby au nez cassé, avec un fort accent de Brooklyn. Il faisait souvent des commentaires ironiques, accompagnés d'un sourire irlandais désarmant. Sur le tableau, en lettres capitales, il avait écrit C H A O S.

Curieux, je lui ai demandé ce que cela signifiait. Il me tendit la craie.

« *Does the Colonel Have Another Outstanding Suggestion*[3] ? » m'expliqua-t-il.

C'est ainsi que « Chaos » est devenu mon indicatif. Des rumeurs ont plus tard prétendu que cela faisait référence à mon désir de désorganiser les rangs ennemis. Ce n'était pas faux. Mais la réalité est que ce sont mes troupes, souvent irrévérencieuses, qui m'ont attribué cet indicatif. Il y a toujours un Toolan pour contrôler votre ego, à condition que vous gardiez les preneurs de risques et les francs-tireurs à vos côtés.

En 1996, j'ai été choisi pour être le secrétaire exécutif du secrétaire à la Défense, le D^{r} William Perry, et de son successeur, le sénateur William Cohen. J'ai examiné des tonnes de documents, signé des rapports et j'ai été étonné de la diversité des questions qu'ils traitaient, de la gestion de la plus grande entreprise du monde au plus petit reportage paru dans la presse.

Dans la matinée, le SecDef pouvait rencontrer un roi, prendre une décision au sujet d'un porte-avions à un milliard de dollars, et devoir gérer un reportage sur un caporal en difficulté au Japon. Dans l'après-midi, il rencontrerait les dirigeants du Congrès, planifierait la manière de visiter sept pays en sept jours et analyserait chaque mot d'un discours qu'il prononcerait devant un public mondial. J'ai été frappé par la rapidité de la prise de décision, étant donné le peu de temps disponible, même pour les questions importantes.

Bien que le service à Washington ne soit pas ma tasse de thé, j'ai acquis un respect durable pour ceux avec qui j'ai servi et grâce à qui j'ai développé un nouvel ensemble de compétences. J'ai reçu une introduction pragmatique à l'article I de la Constitution, qui assigne au Congrès la responsabilité de « lever et soutenir les armées et de fournir et maintenir une marine ». J'ai suivi la répartition des fonds destinés à la Défense, écouté des débats très sérieux sur le déploiement de troupes dans les Balkans ou sur les qualités requises chez les officiers supérieurs. J'avais souvent affaire à mes homologues civils du Département d'État, de la CIA et de l'équipe du Conseiller à la Sécurité nationale à la Maison Blanche. Tous m'ont aidé à m'orienter dans ce processus inter-agences d'une complexité inimaginable.

J'étais aux premières loges de l'élaboration des politiques, telle qu'elles étaient censées fonctionner. Les réunions hebdomadaires entre mon patron, le secrétaire à la Défense, le conseiller à la Sécurité nationale (*National Security Adviser*, NSA) et le secrétaire d'État (titre officiel du ministre des Affaires étrangères, qui dirige le *State Department*, le Département d'État) permettaient de maintenir l'alignement de la politique étrangère. Le NSA coordonnait les contributions des agences, et les membres du cabinet se réunissaient pour régler leurs différends en matière de planification et d'exécution. Le processus était nécessairement désordonné et nécessitait des compromis parfois peu honorables. La perspective depuis le sommet du

Pentagone m’a permis d’approfondir ma compréhension : j’ai observé, écouté et appris, sans savoir à quel point cette formation me serait utile par la suite.

En 1998, je suis retourné au quartier général du Corps des Marines pour diriger le service des carrières et j’ai été promu général de brigade. Au début, je me suis demandé pourquoi un officier d’infanterie devait être affecté à la supervision de la politique du personnel. Quand j’ai quitté ce poste, j’avais compris pourquoi il exigeait d’être assumé par un combattant. Une organisation obtient le comportement qu’elle récompense : la promotion de guerriers aptes à faire la guerre est un enjeu majeur, et cela demande de s’y connaître.

Cela n’est pas moins vrai pour la sélection des généraux, car ce type de promotion indique clairement ce que l’armée valorise. Chaque année, au sein du corps des Marines, un conseil de généraux hauts gradés est convoqué pour sélectionner moins d’une dizaine de nouveaux généraux de brigade parmi environ deux cents colonels éligibles. Chaque membre du conseil reçoit les dossiers de dix colonels ou plus, couvrant leurs décennies de service. Après plusieurs jours d’étude, le membre du conseil présente le cas de chaque colonel de son groupe en procédant à un premier classement. Le conseil d’administration dans son ensemble procède alors à un vote pour savoir qui est éliminé et qui reste en lice.

Cela se poursuit jour après jour, jusqu’à ce que le conseil d’administration ait réduit le nombre de candidats aux vingt ou trente derniers. Vous choisissez les meilleurs parmi les spécialités de la guerre : les meilleurs officiers d’infanterie, d’artillerie, d’aviation et de logistique. À ce stade, le hasard joue un rôle important. Si tous les promus étaient dans un avion qui s’écrase, les suivants les remplaceraient sans différence de performance globale, tant est remarquable la qualité de nos colonels, éprouvée par des années de service et par les sélections précédentes, leur réputation professionnelle connue des membres du jury.

Tous les Marines sont égaux dans leur engagement à mener à bien la mission lorsqu'ils font face à l'ennemi. Je n'ai jamais pensé, en tant que général, que j'avais plus d'années d'engagement que les dix-neuf ans de mes plus jeunes caporaux suppléants, mais je le voyais dans leurs yeux. Parce que le plus grand privilège d'un Marine est de se battre aux côtés d'un autre Marine, nous nous respectons mutuellement, quel que soit notre grade. Pourtant, dans la culture populaire, les généraux sont traités comme des êtres supérieurs. Le Pentagone les envoie suivre un cours spécial, appelé Capstone. Là, des généraux à la retraite leur apprennent leur nouveau rôle. Les vétérans du Vietnam nous ont donné des leçons marquantes, en nous rappelant qu'une fois général, on ne prend plus jamais un mauvais repas… et qu'on n'entend plus jamais la vérité. Ces hommes que nous appelions « généraux à la barbe grise » nous ont parlé de leurs erreurs et des leçons qu'ils en avaient tirées. Mais dans ce cours et dans d'autres auxquels j'allais assister au cours de mes douze années avec le grade de général, les barbes grises nous ont également appris l'humilité et le respect de notre éthique professionnelle.

En 2000, je suis retourné au Pentagone en tant qu'assistant militaire principal du secrétaire adjoint à la Défense. Au cours de deux périodes de service distinctes, d'abord comme colonel puis comme général de brigade, j'ai passé trois ans au total dans les bureaux de la direction du Pentagone. J'ai suivi un cours de niveau doctorat sur la gestion des grandes organisations, ce qui m'a permis de voir comment fonctionne réellement le contrôle civil de l'armée. Le secrétaire à la Défense devait le plus souvent choisir la moins mauvaise option. Si c'était une décision facile, avec de bonnes options, alors cette décision était déjà prise. J'ai assisté à plus de réunions que je ne peux en compter, et toute cette expérience m'a fait comprendre combien il est essentiel, dans un contexte encore plus élevé, de déléguer sous peine de faire face à un chaos paralysant.

Mais si j'étais resté dans le Corps, c'était pour être avec les troupes. Au Pentagone, j'ai fait de mon mieux pour aider mes supérieurs civils, et j'ai beaucoup appris. Ma foi dans notre forme de gouvernement et dans les motivations des dirigeants civils et du Congrès s'est renforcée. J'étais cependant impatient de quitter ce poste. Je n'étais pas fait pour le service à Washington. Je ne m'épanouissais pas en restant assis derrière un bureau. J'ai eu le privilège de soutenir des hommes qui se souciaient profondément de la Défense du pays, alors même que l'on entendait de plus en plus le refrain des dividendes de la paix : les secrétaires à la Défense Perry, Cohen et Donald Rumsfeld, les secrétaires adjoints John White, John Hamre, Rudy de Leon et Paul Wolfowitz. Que l'on soit d'accord ou non avec leurs points de vue, leur dévouement était incontestable.

En juillet 2001, j'ai eu le plaisir de revenir à Camp Pendleton, au nord de San Diego, en tant que commandant adjoint de la 1re force expéditionnaire des Marines (*First Marine Expeditionary Force*, I MEF) : 40 000 marins et Marines dans des camps à travers la Californie du Sud et l'Arizona. J'étais ravi de retrouver les troupes. Pendant toute la durée de mon service, j'avais toujours pensé que chaque promotion serait la dernière. J'étais donc presque sûr de terminer ma carrière là où je l'avais commencée, parmi les Marines. Puis je retournerais chez moi, dans les Cascade Mountains, en ayant servi une dernière fois dans les forces opérationnelles.

Avec le recul, je vois à quel point cette hypothèse était erronée et pourquoi il ne faut jamais cesser d'apprendre et de maîtriser son métier. Au cours des dix années qui avaient suivi l'opération Tempête du désert, j'avais changé. Ma participation à la réduction des effectifs du corps des Marines, mes études à l'École de guerre, la direction d'un grand régiment et l'apprentissage de la bureaucratie au service des combattants, tout cela m'avait préparé aux épreuves à venir.

1. Les Marine Security Guards comptent environ un millier de Marines répartis dans 174 postes (également appelés « détachements »), organisés en neuf commandements régionaux et situés dans plus de 135 pays. Wikipedia, « Marine Security Guard », dernière modification le 28 mars 2019.

2. William Slim, *Defeat into Victory*, New York, First Cooper Square Press, 2000, p. 542.

3. « Est-ce que le colonel a une autre suggestion ? » *Outstanding* signifie à la fois « en suspens » et « génial », ce terme étant ici ironique : qu'est-ce qu'il va encore nous suggérer ? (NdT.)

5.
Rhino

À six heures du matin, le 11 septembre 2001, je me rendais en voiture à Camp Pendleton et je réfléchissais à un prochain exercice en Égypte. À la radio, j'entendis qu'une des Twin Towers avait été touchée.

Ma première pensée fut qu'ils avaient réussi à passer.

J'étais certain que c'était Oussama Ben Laden. Al-Qaïda avait déclaré la guerre à l'Amérique au milieu des années 1990. Le groupe avait tué plus de deux cents personnes lors des attaques de 1998 contre deux ambassades américaines en Afrique et avait tué dix-huit marins sur le *USS Cole*, qui se ravitaillait en carburant. Notre communauté de renseignements savait que le réseau terroriste islamiste prospérait en Afghanistan, sous l'égide du gouvernement des talibans. Je me dis d'abord que nos services militaires et de renseignements avaient laissé tomber notre pays. Mais je repoussai cette idée. Avant même de garer ma voiture, j'avais commencé à réfléchir à la manière de les traquer jusqu'au bout du monde, en l'occurrence jusqu'en Afghanistan. Ayant fait de nombreux allers et retours au Moyen-Orient depuis 1979, j'étais parfaitement conscient que ce ne serait pas un conflit rapide. Mais il faudrait prouver aux maniaques qui pensaient nous effrayer qu'ils avaient tort.

Le 11 septembre, al-Qaïda détruisit les Twin Towers, assassinant 3 000 civils innocents originaires de 91 pays et blessant plus de 6 000 personnes à

New York, en Pennsylvanie et à Washington. Le président George W. Bush et le secrétaire à la Défense Donald Rumsfeld insistèrent sur la nécessité d'une riposte rapide, la CIA et les forces spéciales se joignant à l'Alliance du Nord de l'Afghanistan pour lancer des frappes aériennes contre les talibans et les forces d'al-Qaïda.

Je pensais que mes Marines et moi allions nous battre, mais que cela demanderait de la persuasion. Le général Tommy Franks avait rejeté l'offre d'assistance initiale des Marines, expliquant à son état-major : « Aucun doute là-dessus, les gars, ce fils de pute est complètement coincé au fond des montagnes. Nous ne pouvons pas utiliser les capacités amphibies des Marines[1]. » Comme l'Afghanistan se trouvait à plus de 650 kilomètres à l'intérieur des terres, certains membres du quartier général du CENTCOM (Commandement central des forces américaines, en charge du Moyen-Orient) pensaient qu'il ne servirait à rien d'envoyer les Marines. Comme l'expliquait un planificateur du CENTCOM, « de toute façon nous n'avions pas d'accès par la mer, et il faudrait utiliser la voie aérienne : ce serait donc l'Armée… Donc, nous avons rapidement abandonné – du moins au début – l'idée des Marines[2]. »

C'était un exemple classique d'une pensée prise au piège dans un mode de réflexion dépassé. Les Marines n'avaient pas besoin d'être près d'une plage pour débarquer. Nous avions des hélicoptères et des avions de transport à long rayon d'action qui pouvaient être ravitaillés en vol. Nous étions un corps expéditionnaire capable de se battre au pied levé dans des unités de combat autonomes déployées à l'avance.

À Camp Pendleton, le mois précédent, j'avais pris le commandement de la 1re force expéditionnaire des Marines qu'il était prévu de déployer en Égypte pour un exercice multinational annuel appelé Bright Star. Même si nous étions en guerre, il était essentiel que nous maintenions nos contacts entre militaires, en effectuant des exercices avec des dizaines de pays amis. Quand je suis arrivé dans le désert égyptien, je me suis senti chez moi.

J’étais habitué à vivre sous une chaleur étouffante, dans des conditions exiguës et austères. Mes Marines partageaient avec les soldats de huit autres pays un vaste campement plein de tentes, de bureaux en contreplaqué… et de mouches ! L’exercice avait été minutieusement planifié, conçu autant pour démontrer l’unité politique que pour l’entraînement militaire. Ainsi, une fois que mon équipe et moi-même eûmes mémorisé notre partie, j’eus amplement le temps d’étudier la situation en Afghanistan.

J’aimais encourager les jeunes. Vous apprenez toujours quelque chose. En outre, j’adorais l’expression douloureuse de mes collègues lors des réunions d’état- major, lorsque j’évoquais la dernière recommandation d’un simple caporal. Si vous ne pouvez pas parler librement avec les membres les plus jeunes de votre organisation, c’est que vous avez perdu le contact.

« Comment ça va, les gars ?

— Hourra ! Bien, monsieur, formidable. Une vie de rêve… »

Je n’ai jamais accepté ce genre de réponse.

« Nan. On sait tous que c’est des conneries. On est coincés au milieu de nulle part alors qu’on veut se faire al-Qaïda. Mettez-vous à mon niveau. Exposez-moi vos problèmes, que je puisse les régler. »

À une occasion, les troupes ont montré du doigt les toilettes portables qu’elles partageaient avec des soldats d’autres nations, dont certains avaient, il faut bien le dire, une hygiène assez répugnante. Pour remédier à cela, j’ai envoyé un sergent à Alexandrie, à 130 kilomètres. Sous les acclamations des troupes, il est revenu avec un camion rempli de papier toilette, distribuant un rouleau à chaque homme. Parfois, les choses les plus élémentaires sont les plus importantes.

Pour son unité, un commandant est toujours une sentinelle, attentive au danger. Un officier supérieur était furieux que j’aie ordonné à mes Marines de porter des munitions réelles. Il m’a dit que je sortais des clous : les balles réelles n’étaient pas autorisées. Comme j’avais dû personnellement informer sept familles que leurs fils avaient été tués dans l’attentat de

Beyrouth en 1983, j'ai insisté sur le fait que nous, les Marines, nous étions toujours responsables de notre propre sécurité. Nous transportions nos munitions avec nous. Un mois seulement après le 11-Septembre, j'ai été stupéfait de devoir faire valoir ces arguments.

Bien sûr, la loi de Murphy continuait à s'appliquer. Le jour même, deux Marines s'amusèrent à tirer des rafales en l'air, ne causant aucune perte, sauf une apoplexie dans les rangs les plus élevés. Une fois de plus, on voulut me contraindre à désarmer tous les Marines. Je refusai à nouveau, arguant que c'était imprudent. Les deux jeunes délinquants furent rétrogradés d'un rang. Leur négligence avait mis en péril la confiance du haut commandement dans la discipline de leurs 4 000 camarades. Pendant le reste du déploiement, ils n'eurent plus le droit de porter d'armes chargées, ce qui était une véritable mortification. Mais on s'en tint là.

Une fois l'exercice commencé, avec mon ami le général de division John « Glad » Castellaw, responsable des Marines au Moyen-Orient, nous eûmes le temps de nous asseoir sous un filet de camouflage et de discuter de la manière de combattre al-Qaïda. Il émit l'hypothèse que nous pourrions réunir deux unités de Marines et un petit état-major de commandement dans le nord de la mer d'Arabie. Cela m'a fait réfléchir. De retour à mon bivouac, j'ai demandé à mon état-major d'identifier en Afghanistan des endroits éloignés où nous pourrions atterrir, puis je suis retourné à la conduite des opérations.

À la fin de l'exercice, j'ai reçu l'ordre de me rendre au Bahreïn, une petite île-État du golfe Persique. Depuis les années 1940, le Bahreïn a toujours été à nos côtés, et il s'est toujours montré capable de boxer au-dessus de sa catégorie. Il servait de port d'attache à la 5e flotte de la Marine américaine[3], commandée en 2001 par le vice-amiral trois-étoiles Willy Moore. À mon arrivée à Bahreïn, je lui ai fait mon rapport et, plus tard dans la soirée, il m'a rappelé à son bureau. Il m'a montré une carte murale, indiquant que les talibans et al-Qaïda subissaient une attaque écrasante dans

le nord, où la CIA et nos forces spéciales étaient stationnées aux côtés des tribus afghanes.

Willy Moore connaissait son dossier. Il m'a dit que la moitié sud du pays restait aux mains des talibans et que notre campagne de bombardement dans le nord forçait davantage de talibans à se diriger vers le sud. Depuis cinq cents ans, personne n'avait jamais su défendre Kaboul. Willy savait où ils allaient : à Kandahar, deuxième ville d'Afghanistan et capitale religieuse des talibans. Nos services de renseignements estimaient que des dizaines de milliers de combattants s'étaient dispersés dans plusieurs provinces, tandis que d'autres fuyaient vers le sud. Leur chef, le mollah Omar, était à l'abri parmi les deux millions de Pachtounes qui y vivaient. Les talibans se concentrant dans la région au fur et à mesure de leur victoire, des bombardements mettraient en danger deux millions d'innocents. Cependant, si l'on attendait, Omar pourrait organiser une formidable défense dès le printemps. Le second front envisagé par Willy visait précisément à empêcher que cela se produise.

Kandahar se trouvait à plus de 1 600 kilomètres au nord-est du bureau de Willy Moore, à l'opposé des déserts arides et des chaînes de montagnes du Baloutchistan. Pour compliquer encore les choses, entre le nord de la mer d'Oman et l'Afghanistan, pays enclavé, il y avait le Pakistan. Mais Willy Moore était un guerrier qui ne se laissait pas intimider par la distance ou le nombre d'ennemis, et qui n'attendait pas qu'on lui explique ce qu'il devait faire ; il savait voir des opportunités là où d'autres ne voyaient que des obstacles.

« C'est un don, aurait dit Napoléon, d'être capable de voir d'un seul coup d'œil les possibilités offertes par le terrain… Ce coup d'œil est inné chez les grands généraux. C'est vraiment le coup d'œil du commandant, commente Clausewitz, sa capacité à voir les choses simplement, à identifier complètement avec lui-même toute l'affaire de la guerre, c'est l'essence d'un bon général. Ce n'est que si l'esprit travaille de cette manière globale

qu’il peut atteindre la liberté dont il a besoin pour dominer les événements et ne pas être dominé par eux. »

L’amiral Moore avait ce don, incarné dans une contenance impressionnante. S’il était né deux cents ans plus tôt, je l’aurais bien vu attaquer un navire un sabre à la main et un bandeau noir sur un œil. Il m’interrogea :

« Pouvez-vous rassembler les Marines des flottes de la Méditerranée et du Pacifique, débarquer en Afghanistan et marcher sur Kandahar ?

— Oui, je le peux. J’ai besoin de quelques jours de planification et de reconnaissance.

— D’accord, vérifiez de quoi vous avez besoin, et je vous trouverai un avion pour les missions de reconnaissance. »

De mes années en mer à une discussion sous un filet de camouflage en Égypte, en passant par un amiral qui savait saisir l’occasion, tout s’était mis en place.

À sa demande, le CENTCOM avait autorisé Moore à planifier des raids, et il avait assez libéralement étendu le sens de cette autorisation. Si nous frappions rapidement sous un angle inattendu, les talibans s’effondreraient. Moore avait vu cela en un clin d’œil.

J’étais donc face à une opportunité. Les biographies des dirigeants mettent généralement l’accent sur le travail acharné, l’intelligence ou la persévérance qui ont permis leur succès. En revanche, beaucoup de ceux qui réussissent moins bien pointent la malchance et les coups du sort. Je crois que ces deux points de vue sont également vrais. Après les attentats du 11-Septembre, lorsque nous avons commencé à cibler al-Qaïda et les talibans en Afghanistan, j’ai été le premier à être déployé. Comme l’a fait remarquer Churchill, « pour chacun d’entre nous, il y a un moment spécial dans notre vie où on nous tape sur l’épaule, en quelque sorte, pour nous offrir la possibilité de faire quelque chose de très spécial, qui nous est propre et qui correspond à nos talents. Quelle tragédie si ce moment nous

trouve non préparé ou non qualifié pour ce qui aurait pu être notre heure de gloire ! » Grâce aux vétérans du Vietnam, quand arriva ce « moment spécial » j'étais préparé et qualifié « pour faire quelque chose de très spécial ». Six mois plus tôt, c'est quelqu'un d'autre qui aurait conduit nos Marines en Afghanistan. Maîtriser la vocation que vous avez choisie, cela signifie que vous serez prêt lorsque l'occasion se présentera.

En sortant du bureau de l'amiral, je voyais déjà quelle forme prendrait l'opération. Certes, nous devions nous enfoncer de 650 kilomètres à l'intérieur des terres, et Willy Moore prenait des libertés avec la doctrine. Mais la doctrine est le dernier refuge du manque d'imagination. Les Marines m'ont appris que c'est un guide, pas une camisole de force intellectuelle. Improviser, s'adapter et vaincre : j'allais faire tout ce qu'il fallait pour réaliser l'intention de l'amiral.

Le premier obstacle qui se présentait à nous était la tyrannie de la distance. Mais grâce à des décisions prises dans les années 1950, le corps des Marines dispose de ses propres KC-130 et d'hélicoptères équipés pour le ravitaillement en vol. Grâce aux navires de la Navy, nous pouvions transporter des milliers de soldats sur des milliers de kilomètres sans avoir besoin d'accéder à des bases dans des pays étrangers. L'autorité de l'amiral Moore était suffisante.

Je pus réunir deux unités expéditionnaires de la Marine (MEU), chacune composée d'un bataillon d'infanterie renforcé, de plus de vingt-cinq avions et hélicoptères, et de quinze jours de matériel de guerre embarqué à bord de trois navires. Pendant trois jours, mon « état-major » de trois hommes et moi-même nous avons fait des calculs – distances, météo, carburant, altitudes, charge utile pour les hélicoptères, appui-feu, etc. Nous avons conclu qu'il était possible de parcourir ces 650 kilomètres. On ne peut jamais laisser son enthousiasme dépasser les capacités de son unité, mais mon évaluation était régie par les principes d'une rigoureuse maîtrise du risque.

Après que je lui ai expliqué mon plan, l'amiral Moore me dit : « Bien. Je vous confie le commandement de la Task Force 58 (TF 58) : les navires et la force de débarquement. »

La TF 58 était composée de six navires amphibies et d'escortes alliées, transportant plus de quatre mille Marines. C'était une marque d'honneur quelque peu impressionnante qu'un officier supérieur de la Navy, avec lequel je n'avais jamais servi auparavant, me confie cette responsabilité, à moi, qui étais un Marine. C'était la première fois en près de deux cents ans qu'un navire de la Navy était placé sous le commandement d'un Marine. Willy Moore s'est d'ailleurs ensuite attiré les foudres de la Navy. Mais cela ne lui a fait ni chaud ni froid. Nos attitudes étaient au diapason : *Just do it* !

Je suis sorti du bureau de l'amiral conscient de la confiance qu'il avait placée en moi. Il ne m'est jamais venu à l'esprit que nous pourrions échouer – c'est un mot qui n'appartient pas à notre vocabulaire. Je savais que notre aviation pouvait tenir ses promesses et que nos gars étaient prêts à se battre, prêts à massacrer ceux qui avaient attaqué notre pays ou les avaient soutenus. Dans l'immédiat, mon travail consistait à faire passer mes Marines de l'océan à l'arrière-cour des talibans.

Devant le bureau de l'amiral, je suis tombé sur un ami, le capitaine de vaisseau Bob Harward. Ses SEAL[4], bloqués à Bahreïn par manque de transport aérien, ne pouvaient pas participer au combat. Avec son crâne rasé et sa musculature impressionnante, Bob ressemblait au stéréotype d'un SEAL. Dans sa jeunesse, il avait vécu en Iran, il parlait couramment le farsi, et il avait une connaissance encyclopédique du Moyen-Orient. Je savais qu'il était un leader habile, compétitif et flexible qui dirigeait par l'exemple. Je lui ai tendu la main. « Bienvenue dans la guerre. J'ai des avions. Nous y allons ensemble. » Nous nous sommes serré la main, établissant un partenariat qui allait durer bien au-delà de ces années de guerre.

Les forces spéciales conjointes du major général Dell Dailey menaient déjà des raids dans le sud de l'Afghanistan. Pendant des semaines, Dell avait lancé des raids dans la région du sud, principalement en envoyant de petites unités depuis le pont du *USS Kitty Hawk* dans le nord de la mer d'Arabie. Son rythme opérationnel était mis à rude épreuve par les énormes distances qu'elles parcouraient dans des conditions difficiles. Une minute après que Dell et moi nous nous fûmes rencontrés, il approuvait chaleureusement l'atterrissage de la TF 58 dans le sud de l'Afghanistan. Une base d'affectation signifiait plus de flexibilité pour Dell et ses hommes. Quelques semaines avant mon arrivée, ses Rangers avaient effectué un courageux raid nocturne contre une bande de terre isolée appelée Rhino, à 90 miles de Kandahar. Il m'a recommandé d'y faire atterrir mes Marines. Une fois que nous nous serions installés, les forces spéciales et les Marines lanceraient des raids dans toutes les directions. Personne ne connaît vraiment un ennemi tant qu'il ne l'a pas combattu, et Dell l'avait combattu. Il avait senti que Rhino était la bonne cible, et c'était devenu mon objectif. La vision de l'amiral Moore commençait à prendre corps.

Mon prochain arrêt était une base aérienne en Arabie saoudite, pour rencontrer le lieutenant général de l'armée de l'air Michael Moseley, commandant général des opérations aériennes au Moyen-Orient et en Afghanistan. Alors que je lui exposais le concept, il a mesuré la distance sur une carte. Il a levé les yeux et a demandé : « Vous allez vraiment faire ça ? » J'ai répondu oui. En repoussant la carte sur la table, il m'a dit : « Si vous avez des ennuis, je déploierai tous les avions qu'il faudra au-dessus de vos têtes. »

Prenant la mesure de cet homme, je savais qu'il pouvait tenir ses promesses. Pour la première fois de ma carrière, j'ai décidé de ne pas faire intervenir l'artillerie dans mes vagues d'assaut. Alors que la doctrine souligne à juste titre que l'artillerie terrestre est essentielle pour soutenir des opérations continues à haute intensité, j'ai jugé que les qualités de nos

hélicoptères, la nature de la menace ennemie et le soutien aérien me permettraient de m'adapter. Dans ce cas précis, je pouvais monter en puissance plus tard en faisant venir l'artillerie.

Mais il me fallait encore trouver comment traverser le Pakistan. Avec l'avion de l'amiral Moore, je me suis rendu à Islamabad pour rencontrer nos diplomates et l'état-major pakistanais.

« Que vient faire un Marine ici ? me demanda l'ambassadeur Wendy Chamberlin quand j'entrai dans son bureau.

— Madame l'Ambassadeur, j'emmène quelques milliers de mes meilleurs amis en Afghanistan pour tuer des gens. »

Elle a souri : « Je pense que je peux vous aider. » Jamais encore je n'avais fait une expérience aussi directe du pouvoir dont dispose un diplomate.

Pour attaquer al-Qaïda et ses alliés talibans en Afghanistan, je devais traverser l'espace aérien pakistanais. À Islamabad, ce diplomate très respecté m'a mis en contact avec les bonnes personnes. J'ai rencontré le major général Farooq Ahmed Khan, le chef de la planification de l'armée pakistanaise. Après avoir perdu plusieurs guerres avec l'Inde, sur son flanc est, le Pakistan était déterminé à exercer une influence sur le gouvernement de Kaboul, fût-ce celui des talibans, afin d'éviter toute menace venant de l'ouest. Mais les talibans abritaient al-Qaïda. Et comme les talibans refusaient de rompre avec les terroristes, les Pakistanais savaient que j'attaquerais un gouvernement avec lequel ils avaient fini par s'entendre.

Lorsque nous nous sommes rencontrés, le général Farooq s'est lancé dans une litanie de griefs sur des décennies de politique étrangère américaine. Je l'ai écouté. Les relations entre le Pakistan et l'Amérique ont été marquées par des déceptions des deux côtés. Il en résultait un ressentiment latent.

Une fois que le général Farooq eut terminé, je lui dis : « Général, je ne suis pas un diplomate. Je vais en Afghanistan. Je veux savoir si vous allez

m’aider. »

Farooq a compris, et la discussion a changé de ton. Il a accepté de mettre en place des couloirs aériens au-dessus du Pakistan. Les troupes d’assaut s’empareraient d’abord de Rhino, en utilisant des hélicoptères qui pouvaient être ravitaillés en vol, et les renforts les rejoindraient plus tard.

En prenant l’initiative, un commandant force l’ennemi à réagir et ainsi le déséquilibre. Une fois débarqué, Rhino pourrait être défendu contre toute attaque au sol grâce à un soutien aérien. Inversement, une fois que nous serions à pied d’œuvre, nous pouvions contrôler les routes et isoler Kandahar tout en nous préparant à l’attaquer.

Dans ses campagnes rapides qui ont marqué la guerre de Sécession, le général nordiste William T. Sherman cherchait le plus souvent à menacer deux objectifs avant d’attaquer. Cela obligeait les généraux confédérés à diviser leurs forces, ce qui donnait à Sherman un avantage décisif lorsqu’il s’élançait. L’amiral Moore raisonnait de la même façon. Une fois ma brigade installée à Rhino, les talibans se retrouveraient face à un dilemme : maintenir le gros de leurs forces pour se défendre dans le nord ou les déplacer vers le sud pour tenir Kandahar.

Il fallait agir rapidement. L’histoire nous donne de nombreux précédents pour prendre des décisions à la vitesse qui s’impose. En 1943, le général Douglas MacArthur prévoyait un débarquement dans le Pacifique Sud-Ouest. Il demanda à l’amiral William Halsey, responsable de la flotte du Pacifique Sud, d’organiser une campagne navale afin de distraire les forces japonaises. Deux jours plus tard seulement, Halsey lui répondait en lui promettant son soutien. (Voir annexe C.) Il n’était pas nécessaire de procéder à des échanges prolongés entre les états-majors. L’objectif commun était de briser les forces japonaises. Tout le reste était secondaire. Deux commandants déterminés et opiniâtres collaborèrent pour déchaîner l’enfer sur notre ennemi.

Comparé à cette entreprise géante, en 2001 notre effort était de faible envergure. Il exigeait néanmoins la même rapidité de décision ; nous devions agir contre Kandahar avant que l'ennemi n'ait le temps de renforcer ses défenses. Les frictions bureaucratiques, organisationnelles et politiques furent mises de côté. En quelques jours, un amiral de la Navy, un ambassadeur américain, un commandant du SEAL, un général des forces spéciales de l'Armée, un général de l'armée de l'air et un général de brigade des Marines déterminèrent la meilleure façon d'envahir le sud de l'Afghanistan. Nous étions animés par un esprit de collaboration qui nous permit de prendre des décisions rapides. Nous nous sommes serré la main et nous nous sommes engagés à réussir. Chacun de nous ferait sa part, nous n'avions aucun doute à ce sujet. La confiance reste la clé de tout.

UN PERSONNEL ALLÉGÉ

J'étais arrivé au Bahreïn avec un effectif de trois personnes : mon très efficace assistant, le lieutenant Warren Cook, mon très intelligent planificateur, le major Mike Mahaney, et mon cerveau opérationnel, le lieutenant-colonel Clarke Lethin. L'amiral Moore m'avait confié le commandement de la TF 58, et nous nous sommes mis au travail. La TF 58 avait un pedigree qui remontait à la Seconde Guerre mondiale. S'appuyant sur la vitesse et la ruse, elle avait frappé une île après l'autre. Lors de la bataille d'Iwo Jima, en 1945, elle comprenait dix-huit porte-avions et huit cuirassés, soit une puissance de feu supérieure à celle de toutes les marines de l'histoire.

Nous avons fait un rapide inventaire et déterminé que notre version 2001 de la TF 58 comprendrait six navires amphibies, des escortes, 3 100 marins et 4 500 Marines, plus des KC-130, des chasseurs Harrier et des hélicoptères. Toute minuscule qu'elle fût par rapport à celles de la

Seconde Guerre mondiale, une opération de cette taille exigeait plus de trois personnes.

Selon la doctrine, une brigade déployée peut avoir un effectif technique supérieur à deux cents personnes. Pour ce que nous avions à l'esprit, nous avons réduit de façon drastique les effectifs en employant le « *skip-echelon* » (faire sauter des échelons), une technique que j'avais apprise lors de discussions avec un major irakien anglophone, un personnage volubile que mon bataillon avait capturé lors de la guerre du Golfe en 1991. Dans la plupart des organisations militaires, chaque niveau de commandement (ou échelon) dispose de sections d'état-major ayant les mêmes fonctions, comme la gestion du personnel, la collecte de renseignements, la planification opérationnelle et le soutien logistique. Comme l'expliquait le major irakien, ces doubles emplois font perdre du temps, mobilisent du personnel et n'apportent aucune valeur ajoutée.

Je voulais que mon équipe rapprochée ne fasse que ce que nous étions seuls capables de faire, en déléguant autant d'autorité que possible à des commandants de la Marine et de la Navy qui avaient fait leurs preuves. Considérant que mon patron savait comment gérer la 5e flotte et que mes subordonnés savaient comment gérer leurs navires ou leurs équipements, je n'ai pas reproduit leurs états-majors. Nous n'avions besoin ni de notre propre aumônier, ni d'un officier des affaires publiques, ni d'une foule d'autres officiers exerçant des fonctions déjà représentées aux niveaux inférieurs. À terre, au QG de la flotte, lorsque j'avais à traiter d'une question juridique, je consultais le juriste de la Navy qui faisait partie de l'état-major de l'amiral Moore. En mer, je consultais un juriste des Marines. Une fois à terre en Afghanistan, j'ai décidé que mon conseiller principal serait le principal officier non combattant des forces spéciales de la coalition. Il me tenait informé de toute question générale concernant les troupes, quelle que soit leur nationalité, grâce à son réseau personnel au sein de la Navy, des Marines et des éléments alliés. Toute ma carrière, j'ai

préféré travailler avec celui qui était déjà en place. Lorsqu'un nouveau patron amène son équipe personnelle, cela favorise la discorde et la concentration de l'autorité aux niveaux supérieurs. Le *skip-echelon* implique de faire confiance aux commandants et aux états-majors subordonnés. J'ai choisi de m'appuyer sur des équipes solidaires, de les soutenir pleinement et d'éliminer ceux qui n'étaient pas à la hauteur.

En éliminant les fonctions redondantes, j'ai maintenu ma propre équipe à un niveau extrêmement réduit. Au lieu de deux cents personnes, elle en comptait trente-deux, dont des officiers de la Navy et des Marines, plus un capitaine de l'armée de l'air chargé des tactiques spéciales et un officier de la CIA. Lorsque quelqu'un répondait au téléphone, il traitait chaque question de façon très précise et le plus souvent sans délais.

Les livres de management mettent souvent l'accent sur « la planification centralisée et l'exécution décentralisée ». C'est une approche trop descendante à mon goût. Je crois en une vision centralisée, mais à une planification et une exécution décentralisées. En général, il y a deux types de dirigeants : ceux qui se contentent de répondre à leur staff et ceux qui donnent de la latitude à leur équipe, en l'encadrant si nécessaire pour exécuter les directives. J'ai dû me concentrer sur les grandes questions et laisser mes collaborateurs gérer les détails sur la manière d'y parvenir. Guidé par de solides boucles de rétroaction, je suis revenu à trois questions : qu'est-ce que je sais ? Qui a besoin de le savoir ? Le leur ai-je dit ? Le partage et l'affichage des données permettaient de maintenir l'alignement de tous ceux qui étaient en charge de la planification.

Personne n'était dispensé des tâches les plus simples. Pour utiliser une expression chère aux Marines, tout le monde remplissait des sacs de sable[5]. Nous répondions au téléphone, préparions notre propre café et dormions six heures quand nous avions de la chance. Les repas se transformaient en discussions opérationnelles. Je donnais avec brièveté et précision mon intention de commandant. Après que j'avais communiqué mon intention,

les commandants subordonnés, ainsi que leurs états-majors de la Navy et des Marines, élaboraient des plans pour l'exécution de leurs parties de la mission.

Ma porte restait ouverte. Si quelqu'un avait besoin de conseils, il entrait et disait : « Monsieur, voilà le problème. Quelle est votre intention ? » J'avais étudié l'expérience britannique en Birmanie pendant la Seconde Guerre mondiale. Pour maintenir les forces japonaises, numériquement supérieures, en déséquilibre, le brigadier général Orde Wingate avait dirigé en 1943 une force de pénétration à longue portée, appelée les Chindits, derrière les lignes ennemies. J'étais convaincu que nous pouvions faire de même et, surtout, maintenir nos forces à 650 kilomètres de profondeur en territoire ennemi.

À la fin de chaque journée, nous discutions tous de ce que nous avions fait jusqu'à présent. Je résumais la réunion en disant : « OK, ça me va. Maintenant, faisons cela. » Le lendemain matin, mes officiers de la Navy et des Marines m'informaient : « Voici où nous en sommes maintenant. » C'était un dialogue constant[6], et les centaines d'exercices effectuées par la flotte portaient désormais leurs fruits en temps réel. Sans toutes les années passées à intégrer les exercices et les opérations complexes de la Navy et des Marines, je n'aurais pas pu exécuter cette opération.

J'ai effectué un vol de reconnaissance de huit heures au-dessus du sud de l'Afghanistan à bord d'un P-3 de la marine, un avion à long rayon d'action conçu pour détecter les sous-marins. Ses technologies sophistiquées facilitèrent mes observations. Nous n'avons décelé aucune unité ennemie près du point d'insertion prévu. Les talibans avaient laissé leur porte arrière ouverte. Note aux jeunes officiers : on peut avoir l'air brillant à peu de frais quand on combat des ennemis aussi stupides.

RETOUR EN ARRIÈRE

Les militaires ont une longue mémoire des échecs. En 1915, les Britanniques tentèrent de s'emparer du détroit des Dardanelles afin de forcer la Turquie, alliée à l'Allemagne, à sortir de la guerre. Mais le débarquement amphibie de Gallipoli s'avéra catastrophique. Deux cent mille hommes furent bloqués sur la tête de pont. Les alliés perdirent 44 000 morts et comptèrent 100 000 blessés[7]. À la fin de la Première Guerre mondiale, les historiens s'accordaient pour pointer la futilité d'un assaut depuis la mer.

Six ans plus tard, le major Pete Ellis, un véritable franc-tireur du Corps des Marines, anticipant la guerre avec le Japon, exhortait le commandant du Corps à développer des techniques amphibies pour s'emparer des bases terrestres avancées à travers le Pacifique[8]. Lors d'expériences menées par la Navy et les Marines dans les Caraïbes, les forces amphibies furent affûtées jusqu'au fil du rasoir. Les assauts amphibies se sont révélés essentiels pour gagner la Seconde Guerre mondiale : l'Allemagne a tenu l'Europe de l'Ouest d'une main de fer jusqu'au débarquement de Normandie en 1944, tandis que dans le Pacifique, la prise des îles isolait et condamnait le Japon. Les assauts frontaux sur les îles japonaises ont fait des dizaines de milliers de victimes parmi les Marines.

Lorsque la guerre de Corée a éclaté, en 1950, le général Douglas MacArthur a ignoré les conseils de Washington et a ordonné aux Marines de débarquer derrière l'armée nord-coréenne pour s'emparer de Séoul, la capitale de la Corée du Sud tenue par l'ennemi.

« Le débarquement amphibie, expliquait MacArthur, est l'outil le plus puissant que nous puissions utiliser. Nous devons frapper fort et profondément en territoire ennemi. L'enveloppement profond, reposant sur la surprise, qui coupe les lignes de ravitaillement ennemies, est et a toujours été la manœuvre de guerre la plus décisive[9]. » Le génie de MacArthur en Corée a consisté à déplacer les Marines à des centaines de kilomètres par la mer avant de les faire atterrir à l'arrière de l'armée nord-coréenne, qui ne se

doutait de rien. Cela a permis de réduire considérablement le nombre de victimes alliées.

Après la guerre de Corée, la Navy a construit des porte-hélicoptères conçus comme des porte-avions. Plusieurs années plus tard, les Marines ont modifié le robuste C-130 Hercules pour assurer le ravitaillement aérien des avions de chasse et des hélicoptères. À la fin des années 1960, les Marines ont déployé l'hélicoptère CH-53, un monstre de 20 tonnes qui, chargé à pleine capacité, pouvait transporter des troupes et du fret sur des centaines de kilomètres.

Chaque génération se bat à l'aide des outils façonnés par les générations précédentes. Ainsi, en 2001, je disposais une boîte à outils inimaginable dans les guerres précédentes. Certains dirigeants militaires et politiques envisageaient encore la guerre amphibie à la façon du débarquement sur Iwo Jima. Mais dès que l'amiral Moore pointa du doigt une carte montrant l'Afghanistan enclavé, à des centaines de kilomètres de la mer, je sus que je pouvais y débarquer avec des milliers de Marines. La planification ne prendrait que quelques semaines, car j'avais les bons outils à ma disposition. Pendant cinq décennies, des hommes clairvoyants, civils ou militaires, avaient fourni les pièces que j'ai rassemblées au sein de la TF 58.

Mais avoir un plan ne compte pour rien si ceux qui sont au-dessus de vous ne sont pas convaincus de pouvoir l'exécuter. En tant que chef, vous devez maintenir un canal de communication vers le haut, pas seulement vers le bas. Cela peut se révéler difficile lorsque vous présentez l'expression « opération amphibie » à des personnes qui en ont gardé une image mentale datant des débarquements de la Seconde Guerre mondiale en Normandie et dans le Pacifique.

Dès la deuxième semaine de novembre, de petites équipes d'agents de la CIA et des forces spéciales apportaient un soutien aérien aux milices tribales qui mettaient les talibans en déroute dans le nord de l'Afghanistan. Convaincu que notre plan pour saisir Rhino était solide, l'amiral Moore

décida de soumettre la question au commandement central pour qu'il l'approuve ou la désapprouve, en gros une décision *go* ou *no go*. Le CENTCOM organisa une vidéoconférence avec Moore, Dell Dailey et moi-même, ainsi qu'une foule d'autres personnes qui écoutaient. Le CENTCOM avait envisagé que les Marines lancent de petits raids, comme le faisaient les forces spéciales.

Mais c'était bel et bien une invasion que nous proposions. L'amiral Moore nous avait suggéré de ne pas insister sur ce point. En présentant l'opération, j'expliquai donc simplement que la saisie de Rhino fournirait une base avancée pour les raids. J'omis délibérément de mentionner le retrait de mes forces, car je n'avais pas l'intention de les retirer : une fois à terre, je voulais y rester et mettre l'ennemi en pièces. À ma grande surprise, personne ne m'a demandé de me retirer.

J'avais évalué cette opération, certes complexe, sous l'angle du risque calculé. Mais lorsque je présentai le plan du MEU pour un assaut héliporté de nuit sur Rhino, suivi par l'atterrissage des KC-130 des Marines sur la piste avec des renforts, la préoccupation centrale du CENTCOM est devenue évidente. Sur l'écran, j'ai regardé les expressions de deux généraux de haut rang du CENTCOM, deux aviateurs qui avaient passé des milliers d'heures dans le cockpit. Ils étaient très conscients des dangers liés au ravitaillement de nuit et ils comprenaient parfaitement que l'opération que nous proposions nécessitait de nombreux éléments mobiles : des navires naviguant à pleine vitesse depuis la Méditerranée ; des hélicoptères lancés de nuit, qui devaient rejoindre des ravitailleurs KC-130 à des centaines de kilomètres à l'intérieur des terres ; et des SEAL se cachant pendant des jours au cœur du territoire ennemi, communiquant avec les navires en mer. Toutes choses considérées, j'étais convaincu que chaque élément du plan était bien dans les limites de nos capacités.

Les vidéoconférences peuvent accélérer la prise de décision, mais elles ont un inconvénient : vous ne pouvez voir que les participants sélectionnés

par la caméra. Vous ne pouvez pas lire le langage corporel des autres. Outre les deux généraux, d'autres personnes écoutaient dans cette salle de conférence à Tampa, sans parler d'une dizaine d'autres stations, de Bahreïn à Washington en passant par Hawaï. Je savais que je n'avais que quelques minutes pour obtenir l'approbation du CENTCOM. Un consensus négatif peut s'enclencher sans qu'un seul mot soit prononcé. J'avais alors déplacé mon poste de commandement du quartier général de la flotte à Bahreïn à mon navire amiral dans le nord de la mer d'Oman : je voulais envoyer un message aux navires en mer et aux Marines à bord, pour leur suggérer que nous y allions. Mais je n'avais aucune idée de la direction où nous emmènerait la décision de CENTCOM.

Le silence fut rompu par une question sur les frictions potentielles entre la TF SWORD et la TF 58. Le commandant de la TF SWORD, qui regardait tranquillement depuis sa tente, prit aussitôt la parole.

« Je soutiens totalement ce que propose la TF 58, déclara-t-il avec fermeté. Nous nous sommes coordonnés dans le temps et dans l'espace. Je soutiens totalement cette opération. »

Cela fit pencher la balance. Nous étions autorisés à envahir.

OPERATION ENDURING FREEDOM – NOVEMBRE 2001

OBJECTIF : En travaillant de concert avec la TF SWORD, les commandos amphibies maintiendront une pression constante sur les forces des talibans/al-Qaïda, créant ainsi le chaos et déstabilisant le contrôle ennemi du sud de l'Afghanistan.

Mon intention est d'exploiter la concentration de l'ennemi sur les opérations terrestres actives dans le nord de l'Afghanistan. En coordination, en intégration et en complémentarité avec la TF SWORD, les commandos amphibies attaqueront les talibans dans le sud de l'Afghanistan par des raids répétés destinés à détruire le sentiment de sécurité de l'ennemi et à briser sa volonté. Les commandos amphibies exploiteront les

succès de la TF SWORD et maintiendront l'élan acquis par SWORD en attaquant des cibles qui obligeront l'ennemi à réagir, l'exposant ainsi à nos forces combinées.

ÉTAT FINAL :

- *Des dirigeants des talibans/al-Qaïda en plein désarroi, confrontés à un dilemme opérationnel sur la manière d'allouer leurs forces (front nord ou sud de l'Afghanistan).*
- *Liberté pour la TF 58 d'opérer sur le terrain au moment et à l'endroit de notre choix.*
- *Détruire, chez les dirigeants talibans, la conviction qu'ils peuvent conserver un quelconque contrôle sur le sud de l'Afghanistan.*

Quelques jours après Thanksgiving, j'étais sur le pont d'un porte-hélicoptères à quelques dizaines de kilomètres des côtes pakistanaises. Des coups de feu retentissaient à l'intérieur du hangar : les Marines testaient leurs fusils en tirant dans la mer. Des gars en armure complète grimpaient sur les passerelles avec des sacs de cinquante kilos. Des lumières rouges projetaient contre les cloisons leurs ombres énormes, aux allures de gorilles. Sur le pont d'envol, les Marines suivaient les marques bleues laissées par des lumières chimiques sur les rampes d'hélicoptères CH-53 de la taille d'un semi-remorque. Des équipes de marins et de Marines en chandails colorés effectuaient des tâches de précision, ravitaillant et armant les avions tout en faisant avancer les troupes en rangs bien ordonnés.

La machine de guerre américaine était en marche, chaque rouage à sa place. Avec les pales qui tournaient au-dessus de nos têtes dans un fracas assourdissant, le pont apparemment chaotique et pourtant chorégraphié n'était pas un endroit pour les personnes non entraînées. Chaque pas avait été répété.

Pendant la journée, des avions AV-8B Harrier avaient décollé de l'*USS Bataan* pour frapper des cibles à l'extérieur de Kandahar. Les SEAL, dans des cachettes surplombant Rhino, avaient envoyé le signal « Winter », indiquant qu'aucun ennemi ne se trouvait sur l'objectif. Sept hélicoptères de combat et six CH-53 géants avaient décollé du pont d'envol de l'*USS Peleliu* pour un vol de quatre heures. Alors qu'ils survolaient le Pakistan en direction du nord-est[10], ils furent ravitaillés en vol par quatre KC-130.

À 21 heures, la première vague atterrit à Rhino. Les premiers hélicoptères à atterrir soulevèrent un épais nuage de poussière aussi fine que du talc, provoquant un panache qui flotta sur des centaines de mètres dans le ciel. C'est ce que tous les aviateurs craignent quand ils atterrissent : être pris dans la mélasse. Quelques minutes plus tard, les Marines de la deuxième vague eurent l'impression d'être dans un ascenseur pris de folie, descendant et remontant comme un yoyo. Incapables de voir quoi que ce soit, les pilotes voltigeaient doucement de haut en bas jusqu'à ce qu'ils sentent le sol. En moins d'une heure, 170 gars avaient pris des positions défensives, sans accident, et l'équipe tactique spéciale du capitaine de l'armée de l'air Mike Flatten avait préparé une piste en terre pour recevoir les KC-130.

Après le 11-Septembre, aucune nation ne pouvait réagir comme l'Amérique le fit. Les guerres, comme les ouragans, se reproduisent sans avertissement préalable. Il y en a que vous ne pouvez pas éviter. Si vous voulez avoir le moins de regrets possible en cas de frappe surprise, vous devez fournir à l'avance la doctrine et les ressources nécessaires pour y répondre. Quelques mois auparavant, j'avais observé cette même unité en train de répéter un raid dans le désert de Mojave depuis leurs navires au large des côtes californiennes. Je savais qu'ils pouvaient le faire.

Plusieurs nuits avant l'assaut, nous avions tranquillement préparé les Marines et les véhicules. La vague d'assaut fut lancée depuis les navires, et à l'aube, 400 Marines supplémentaires, plus des véhicules d'artillerie,

avaient débarqué. Notre équipe venait d'accomplir l'assaut amphibie depuis la mer le plus profond de l'histoire.

Du début à la fin, il ne fallut à notre équipe – Navy, Marines, forces spéciales de l'Armée, Département d'État – que vingt-huit jours pour concevoir, planifier, persuader et exécuter l'invasion de l'Afghanistan. Les opérations se déroulent à la vitesse de la confiance.

Le 26 novembre, jour J+1, les talibans attaquèrent Rhino en lançant un convoi blindé depuis Lashkar Gah, à 80 kilomètres au nord-ouest. Les F-14 de la Navy et les canons Cobra des Marines en disposèrent rapidement. Ils ne purent même pas s'approcher et ne revinrent jamais dans cette ville nommée d'après l'armée d'Alexandre le Grand qui avait envahi l'Afghanistan 2 400 ans plus tôt.

Le lieutenant général Gregory Newbold, directeur des opérations de l'état-major interarmées, fut interrogé plus tard sur l'ouverture d'un second front dans la guerre. « L'insertion de la TF 58, déclara-t-il, a eu un profond impact psychologique sur les talibans et al-Qaïda : ils étaient confrontés à une situation militaire qui leur ôtait tout espoir d'un retrait progressif vers le nord, en faisant barrière à une force qui leur était supérieure. La TF 58 a fondamentalement changé l'équation pour l'ennemi, qui est passé d'un espoir ténu au désespoir[11]. »

Mon objectif à Rhino était de renforcer rapidement notre puissance de feu et de passer à l'offensive.

Rhino n’avait qu’un seul avantage en tant que base d’opérations avancée : c’était en Afghanistan. Cela mis à part, c’était un endroit désagréable, le lit d’un lac asséché où des vents violents nous couvraient de poussière. Quand vous avanciez, elle vous enveloppait, vous bouchant les yeux, les narines, les oreilles et la bouche. Aucun brin d’herbe, aucun arbre, aucune broussaille n’entachait le paysage ; il était brun jusqu’à l’horizon. Toute l’eau étant acheminée par avion, on ne pouvait pas se laver. Pour creuser, nous devions briser la roche calcifiée. Les hommes n’arrêtaient pas de cracher.

C’était censé être un point de départ. Pendant notre première semaine sur le terrain, nous avons constamment augmenté notre puissance, stocké du carburant et des fournitures médicales. Le commandant Harward rassemblait des forces spéciales de plusieurs pays aux côtés de ses SEAL. Très vite, nous fûmes prêts à marcher sur Kandahar.

Nos aviateurs poussaient leurs machines – et eux-mêmes – à la limite. Les alliés se précipitaient pour venir en aide à l’Amérique : à Rhino, nous fûmes rejoints par des troupes d’Australie, du Canada, d’Allemagne, de Jordanie, de Nouvelle-Zélande, de Norvège, de Roumanie, de Turquie, du Royaume-Uni. Je m’inquiétais un peu en écoutant les atterrissages par visibilité nulle. Les accidents étaient inévitables. Un CH-53 aspira des débris dans son entrée d’air, perdit de la puissance et s’écrasa, heureusement sans faire de victimes. Un Huey perdit de la puissance au décollage et se retourna avant de prendre feu. Lors d’un décollage de nuit, un C-130 heurta la pale d’un CH-53. Encore une fois, nous ne déplorâmes aucun blessé[12]. Vingt-quatre heures sur vingt-quatre, le capitaine de l’armée de l’air Mike Flatten et sa dizaine d’hommes maintenaient la piste en l’état, soutenus par trente-neuf marins du bataillon de construction de la Navy, les fameux « Seabees », qui nivelaient et compactaient constamment la piste. Des C-17 de l’armée de l’air, dont certains avaient parcouru plus de 5 700 kilomètres depuis l’Allemagne, nous approvisionnaient.

Peu avant de quitter l'*USS Peleliu* pour Rhino, j'ai reçu du quartier général l'ordre de parler aux journalistes qui étaient à bord du navire. Sans trop y penser, je leur ai dit : « Les Marines ont débarqué. Nous possédons maintenant un morceau de l'Afghanistan et nous allons le rendre au peuple afghan. »

Lorsque ma déclaration parut dans la presse, elle était devenue : « Nous possédons maintenant un morceau de l'Afghanistan. » Le secrétaire à la Défense Rumsfeld ne me contacta pas personnellement, mais il me réprimanda gentiment lors d'une conférence de presse en me conseillant de ne pas recommencer, avant d'évoquer mon exubérance. Bien que le titre ait provoqué la consternation au siège du CENTCOM, ce n'était pas mon problème, et je suis descendu à terre.

Vers la fin de la première semaine à Rhino, j'ai commencé à m'impatienter. Nous étions toujours en attente.

Les intentions du général Franks étaient opaques. « Nous pourrions utiliser les ressources [de Rhino] pour fermer les routes… Il ne s'agit pas d'une invasion. Dès que notre travail sera terminé, [la base de Rhino] sera certainement évacuée. Et oui, nous pourrions l'utiliser pour apporter une aide humanitaire à la population afghane[13]. »

Pas d'invasion ? Eh bien, nous y étions : des centaines de Marines et de membres des forces spéciales, couverts de poussière, nettoyant leurs armes quatre fois par jour. En septembre, le président avait évoqué le plan de guerre du CENTCOM, qui exigeait des troupes terrestres qu'elles « traquent les derniers combattants talibans et d'Al-Qaïda ». Nous étions venus à Rhino pour en finir avec les terroristes qui avaient assassiné 3 000 civils. L'amiral Moore m'avait dit de débarquer et de briser chez les talibans tout espoir de se défendre. Sa vision claire, associée à sa force de caractère, m'avait donné un point d'ancrage solide pour planifier et mener l'opération. Son exemple serait pour moi un modèle dans les années à venir.

Malgré la déclaration de Franks, qui me laissait perplexe, je suis resté concentré sur le renforcement de la puissance de combat pour m'emparer rapidement de Kandahar, à quelque 150 kilomètres de là. De retour au Pentagone, le général Richard Myers, chef d'état-major des armées[14], déclara : « Kandahar, c'est en quelque sorte le dernier bastion de la résistance talibane. Ils vont se retrancher et se battre, peut-être jusqu'à la fin[15]. » Le général Myers avait énoncé clairement la mission de la TF 58, car nous étions à deux doigts de leur « dernier bastion ». La guerre de manœuvre nous avait appris à briser la capacité de l'ennemi à prendre des décisions cohérentes. Le centre de commandement des talibans à Kandahar ne savait pas quoi faire. Il était temps de mettre fin aux souffrances du mollah Omar et d'en finir avec les talibans et leurs alliés d'al-Qaïda. Il ne fallait leur laisser ni l'espace ni le temps de reconstituer leurs forces.

Pourtant, nous étions à l'arrêt, ne sachant pas ce que nous attendions de faire. L'amiral Moore faisait de son mieux pour nous faire entrer dans le combat, mais la TF 58 était bloquée, avec l'ordre de tenir bon. C'était exaspérant. Un de mes Marines, un gars de New York, résuma parfaitement notre frustration : « C'est une guerre parfaite, mon général. Ils veulent mourir, et nous voulons les tuer. Allons-y ! »

Une semaine après notre débarquement, le général Franks tint une conférence de presse où il évoquait les Marines : « Je ne qualifierai pas leur présence [à Rhino] de force d'attaque contre Kandahar. Ce n'est tout simplement pas le cas. Ce n'est pas pour cela que nous les avons envoyés là-bas[16]. »

À présent, j'étais déconcerté. Une déclaration négative n'est pas une mission. Coincés à Rhino, nous engloutissions des ressources et risquions des accidents, sans pour autant intervenir contre l'ennemi. Pourquoi étions-nous là ?

Le 28 novembre, notre troisième jour à Rhino, nous avions reçu de mauvaises nouvelles. L'amiral Moore nous avertit que le CENTCOM avait

décidé de limiter nos effectifs à un millier de personnes. Ni Moore ni moi nous ne fûmes informés de la raison pour laquelle le CENTCOM m'avait empêché d'amener plus de mes troupes à Rhino, sachant que les effectifs des talibans étaient estimés à 20 000 hommes[17]. J'avais encore 3 500 Marines en attente à bord de navires, affectés à mon commandement sur ordre du CENTCOM et du secrétaire à la Défense. Mais à terre, j'avais aussi besoin de personnel de soutien comme les Seabees pour entretenir la piste d'atterrissage. Ainsi, en raison de cette limite arbitraire qui m'avait été imposée, j'ai dû renvoyer des troupes de combat sur les navires pour faire venir les Seabees.

Le 30 novembre – six jours après notre débarquement –, le contrôle de la TF 58 à terre à Rhino fut transféré de l'amiral Moore au commandement central des forces de l'Armée (ARCENT), situé au Koweït. Chaque nuit, j'envoyais un « message d'intention » à Moore et à l'ARCENT, les informant des activités récentes et exposant mon intention et les opérations pour les jours suivants. J'avais étendu nos zones de patrouille à une centaine de kilomètres de Rhino. J'avais confiance dans les compétences de ces petites unités montées, et nous cherchions la bagarre. Mais l'ennemi, sachant que nous étions là, choisit de ne pas engager le combat.

La Navy et les Marines cultivent une certaine autonomie en matière opérationnelle, et des années de travail d'équipe nous ont permis de nous aligner. Avec l'Armée, c'était différent, car les états-majors de haut niveau ont l'habitude de contrôler plus étroitement ce qui se passe sur le terrain. L'ARCENT était désireuse de soutenir la TF 58, mais elle avait besoin de temps de coordination et d'un déluge d'informations. Ceux qui ne se sont pas entraînés ensemble ne travaillent pas bien ensemble. Une fois dans la mêlée, ils doivent régler les problèmes. Idéalement, ils répètent plusieurs fois avant une opération telle que la nôtre. L'ARCENT mobilisait un personnel nombreux, avec un processus de planification minutieux et approfondi.

Ils avaient très envie de se rendre utile et d'apporter leur contribution. Mais, pour ce faire, ils avaient besoin de données, de beaucoup de données : ils voulaient savoir ce que nous faisions, ce dont nous avions besoin, et ils demandaient des détails sur ce que nous planifions, quand, où, comment. Or ma petite équipe ne savait pas tout cela, car ce sont des questions que nous n'avions pas posées à nos unités. Le volume des demandes de données nous submergeait. L'équipe d'ARCENT pouvait transmettre beaucoup plus que ce que ma poignée de collaborateurs pouvait assimiler.

Mon officier des opérations finit par dire à son homologue de l'ARCENT : « Monsieur, d'un côté il n'y a que moi et de l'autre vous êtes des dizaines. Je travaille vingt-deux heures par jour, et je ne peux pas répondre à tous vos officiers des opérations. Je peux répondre à vos questions, mais pas à tous les membres de votre équipe[18]. »

En réponse, l'ARCENT nous a envoyé une instruction plus générale : « Soyez prêts à couper les lignes de communication ennemies à l'ouest de Kandahar. »

C'était clair et succinct. Nous avons donc lancé des patrouilles tous azimuts. Une nuit, une patrouille à cheval était sur un site d'embuscade à environ 150 kilomètres de Rhino. Après qu'elle eut tiré sur le véhicule de tête d'un convoi de talibans, à quelques centaines de mètres, des fusiliers ennemis sortirent d'un camion à benne pour déborder notre unité. Suivant leurs mouvements avec des lunettes de vision nocturne, la patrouille demanda une frappe aérienne. Les fusiliers ennemis sont remontés dans leur camion juste au moment où un F-14 de la Marine larguait sa bombe, tuant une dizaine des talibans les plus malchanceux d'Afghanistan.

Le lendemain matin, alors que je me rasais, le téléphone sécurisé s'est mis à vibrer. Mon opérateur radio, le caporal Jacobek, décrocha, répondit à quelques questions et raccrocha.

« L'ARCENT avait besoin de quelques informations sur l'embuscade de la nuit dernière, monsieur. »

Je n’y ai pas accordé grande attention. Puis cela s’est reproduit après un autre engagement de routine, qui s’était bien terminé. Comme Jacobek était occupé, c’est moi qui ai répondu au téléphone.

« À propos de l’action de la nuit dernière, me dit un lieutenant-colonel, nous n’avons pas été informés à l’avance. J’ai besoin de détails. Quelqu’un va répondre de cela. Caporal, donnez-moi le nom de la personne responsable.

— Mattis, répondis-je.

— Merde, c’est le commandant général… À qui suis-je en train de parler ?

— À Mattis. »

Un silence. « Merde, désolé, monsieur. C’était bien mené. Le SecDef est content. Mais nous n’avons aucune trace de son autorisation. »

Nous avons tous les deux ri. Des gens différents, des systèmes différents. Mais cela symbolisait une culture de pré-briefs, d’ordres, de rapports et de grands effectifs difficiles à diriger.

La TF 58 est restée en place, pour des raisons que je ne comprends toujours pas. Nos patrouilles montées n’occupaient qu’une fraction de notre puissance de combat. De plus, le centre de gravité de l’ennemi se trouvait à Kandahar, une ville parfaitement à notre portée. Théoriquement, notre force servait de « menace virtuelle ». C’est-à-dire que par le simple fait d’occuper le terrain, nous affections le comportement de l’ennemi. Mais je ne voulais pas qu’un millier de troupes d’élite mobiles débarquent à terre et que des milliers d’autres sur des navires habitent un monde théorique ; je voulais qu’on nous autorise à déchaîner le chaos.

Comme à mon habitude, la nuit, je marchais sur les lignes, sautant dans les trous de combat pour discuter avec les sentinelles qui frissonnaient de froid. Sous un somptueux décor d’étoiles, en exhalant de la vapeur à chaque souffle, il était facile de parler de la mission. Nuit après nuit, je recevais le même message.

« Quand allons-nous nous battre, monsieur ?

— Bientôt. Notre tour viendra bientôt. Ne baissez pas la garde. Tenez-vous prêts. »

Les souvenirs du 11-Septembre étaient tout frais. Nous voulions détruire al-Qaïda et les talibans. Les rayer de la carte, et non pas nous geler le cul en avalant des tonnes de poussière. Les gars s'énervaient.

Les talibans, déstabilisés, se repliaient en désordre vers Kandahar. Une équipe de onze hommes des forces spéciales se dirigeait vers la ville avec un détachement mené par Hamid Karzai, le chef politique de l'opposition. Le matin du 5 décembre, notre centre d'opérations m'informa qu'un hélicoptère Cobra s'était écrasé, et que l'équipage avait été récupéré sain et sauf. Quelques heures plus tard, suite à une terrible erreur, une bombe d'une tonne explosa au milieu du détachement de Karzai, à 200 kilomètres au nord-est de Rhino. Les pertes, tués et blessés, étaient importantes. Les coordonnées du site étaient incertaines, montrant d'abord un endroit sur la frontière pakistanaise et, plus tard, un autre endroit plus proche de Kandahar. Je ne savais pas lequel était le bon. Il faisait grand jour, ce qui signifiait que s'ils étaient guidés vers une mauvaise localisation les hélicoptères seraient vulnérables, à l'approche du point d'atterrissage dans une zone dangereuse. Dans la confusion des rapports sur la position exacte de l'accident, j'ai refusé de lancer immédiatement les hélicoptères.

Les hommes des forces spéciales étaient furieux, comme je l'aurais été si j'avais été à leur place. Ils avaient subi des pertes humaines, et les blessés avaient besoin d'une aide immédiate. Mais je devais mettre en balance le nombre de vies que je mettrais en danger et le nombre de vies qui pourraient être sauvées par une action instantanée. Vers midi, l'emplacement fut confirmé et les hélicoptères purent entrer en action, ramenant 41 blessés à Rhino.

Un des combattants afghans blessés est mort à Rhino, malgré les efforts des chirurgiens de la Navy. Ma décision tardive lui a-t-elle coûté la vie ? Je

pensais aussi à sa famille. Aurais-je dû envoyer les hélicos plus tôt, comme le demandaient les forces spéciales ? Ou ai-je évité d'autres accidents et d'autres décès en ne me précipitant pas pour envoyer des hommes vers un lieu non confirmé ?

Lorsque vous êtes aux commandes, il y a toujours une décision à prendre. Vous n'avez pas le temps de jouer les Hamlet et de vous perdre en interrogations interminables. Vous faites de votre mieux, et vous vivez avec les conséquences. Un commandant doit cloisonner ses émotions et rester concentré sur la mission. Vous devez décider, agir et aller de l'avant.

À la fin de la première semaine de décembre, grâce au courage, à l'efficacité et aux sacrifices désintéressés de deux équipes des forces spéciales, Karzai approchait de la périphérie de Kandahar. Des centaines de membres des tribus locales, sentant la fin du régime taliban, l'acclamaient quand il passait en voiture. Bob Harward et moi-même, accompagnés d'un commandant des opérations spéciales de la coalition, nous sommes venus à sa rencontre en hélicoptère. Nous l'avons rejoint à la périphérie de Kandahar, dans une villa bombardée qui avaient été occupée par le mollah Omar. Karzai était calme, confiant et satisfait. Il s'entendait bien avec nos forces spéciales. Quelques tirs se faisaient entendre. Assis sur des tapis autour d'une lanterne Coleman qui projetait des ombres sur le mur, nous discutâmes de la façon dont mes forces allaient s'emparer de l'aéroport de Kandahar. Il nous assura que le mollah Omar et les autres chefs talibans avaient pris la fuite.

Pendant une pause dans les discussions, Karzai et moi sommes allés nous promener dans le jardin de la villa.

À un moment, je lui ai dit : « Si je vous ai causé des problèmes avec ma déclaration sur le fait de posséder un morceau d'Afghanistan, je m'en excuse. Ce n'était pas mon intention. »

Karzai s'est arrêté. « Non, répondit-il, quand j'ai lu cela dans l'édition électronique du *New York Times*, je suis sorti et j'ai crié à mes troupes :

“Les Marines sont dans le sud de l’Afghanistan. Nous avons gagné !” »

Je ne pus retenir un éclat de rire. Ce que le CENTCOM avait considéré comme une perturbation de la campagne n’était même pas une tempête dans un verre d’eau. Bien au contraire, cela avait motivé les troupes de Karzai dans une période difficile.

Des centaines de talibans étaient encore en ville, maussades mais impuissants. Dans les jours qui ont suivi, la TF 58 et les forces spéciales rencontrèrent peu de résistance pour sécuriser l’aéroport, les routes principales et le centre administratif de Kandahar. À la grande joie de la population, les talibans honnis avaient été mis en déroute. J’ai vu voler les cerfs-volants autrefois interdits. Devant les salons de coiffure, des hommes faisaient la queue en attendant de se faire raser la barbe.

À la mi-décembre, l’aérodrome de Kandahar était sécurisé et le champ de bataille s’était déplacé vers les montagnes de Tora Bora, à 650 kilomètres au nord de Rhino. Oussama Ben Laden s’y était retiré avec deux mille de ses combattants les plus dévoués, originaires d’une douzaine de pays. Des années auparavant, il avait engagé des ingénieurs avec des bulldozers pour construire un réseau de grottes équipées de générateurs d’électricité. Ses forces étaient maintenant terrées à l’intérieur de ces fortifications.

Bien sûr, je m’attendais à ce que la TF 58 soit employée dans la bataille finale qui détruirait le haut commandement d’al-Qaïda. Ma brigade était la seule unité américaine à portée de main qui avait la puissance de feu, le leadership, la mobilité et les troupes de choc pour faire le travail et terminer le combat. En prime, j’avais hâte d’utiliser nos hélicoptères pour amener au combat les commandos de Harward. Avec une équipe maintenant bien rodée, nous pouvions faire entrer en jeu une équipe exceptionnelle d’opérations conventionnelles/spéciales.

Nos états-majors et nos officiers de renseignements se sont mis au travail pour obtenir des rapports sur la retraite de Ben Laden[19]. Au premier coup d’œil, il semblait y avoir plusieurs routes menant de Tora Bora au

Pakistan, à 30 kilomètres à l'est. Mais dans la neige et les températures glaciales, au milieu de sommets de 5 000 mètres, les chemins rocailleux et glacés étaient presque tous impraticables. Nous disposions de cartes photographiques haute résolution détaillant chaque virage des cols de haute altitude, et l'imagerie ne révélait que quelques dizaines de voies possibles. Toutes pouvaient être surveillées et tenues sous le feu de postes bien situés et interconnectés, sur les hauteurs.

Là encore, l'histoire se révélait riche d'enseignements. J'avais étudié la « campagne Géronimo » de 1886. Pour retrouver le chef apache, l'armée avait construit vingt-trois stations d'héliographie dans le sud de l'Arizona et au Nouveau-Mexique pour assurer l'observation et les communications[20]. Quelle que soit la direction prise par les Apaches, ils étaient repérés et leurs chemins étaient coupés. Notre équipe de renseignements des Marines aux États-Unis avait rapidement fourni des diagrammes de visibilité générés par ordinateur. Nous avons identifié les endroits d'où l'on pouvait contrôler en permanence toutes les voies d'évacuation. Les avant-postes étaient positionnés de manière à ce que chacun puisse en voir un autre, ce qui permettait de croiser les champs de tir.

J'étais prêt à déployer des équipes des forces spéciales et des pelotons de Marines, appuyées par des observateurs avancés qui pourraient diriger les tirs aériens et l'artillerie. À chaque passage, des hélicoptères inséraient des équipes de surveillance équipées de matériel pour temps froid, des contrôleurs aériens, des tireurs d'élite, des mitrailleuses et des mortiers. L'aviation était aux aguets. Elle pourrait détruire les entrées, laissant les terroristes mourir à l'intérieur des grottes[21]. S'ils essayaient de s'échapper, la TF 58 attendrait aux points de sortie. Couper les lignes d'évacuation, c'était l'enclume ; pour le marteau, j'avais renforcé les compagnies de fusiliers qui attendaient de pouvoir frapper et d'écraser les forces d'al-Qaïda. Le 14 décembre, nous avions des hélicoptères sur la piste de Kandahar. Des troupes solides et bien équipées étaient prêtes à embarquer.

Nous avions renvoyé notre proposition de plan de manœuvre à l'état-major de l'ARCENT au Koweït (et à l'amiral Moore, pour son information). Sans nouvelles, j'ai commencé à passer des coups de téléphone. À un moment donné, début décembre, je me suis énervé ; certains, par la suite, ont qualifié mon exposé de particulièrement grossier. J'ai exprimé ma crainte que Ben Laden puisse s'échapper si nous ne fermions pas rapidement toutes les issues de la vallée. Mais je parlais dans le vent.

Cette option n'ayant rencontré aucun écho, j'ai même proposé de me placer, avec mes troupes, sous le contrôle opérationnel de Bob Harward, qui n'était pas aussi gradé que moi. Mais cette offre aussi est tombée dans l'oreille d'un sourd. Au cours des deux semaines suivantes, nous ne reçûmes pas l'ordre d'avancer[22].

Au lieu de cela, le général Franks envoya des combattants tribaux fidèles aux chefs de guerre du nord. Son idée était de montrer des Afghans en train de mener leur propre guerre. Mais à Tora Bora, ils étaient hors de leur élément tribal, mal équipés, et inconnus des habitants. Ils se sont montrés incapables de se rapprocher des combattants d'al-Qaïda, coriaces et désespérés. Beaucoup de chefs ennemis réussirent à fuir au Pakistan. À Noël, les officiers de renseignements m'informèrent qu'ils pensaient que Ben Laden s'était échappé. « C'est un sacré cadeau de Noël », commentai-je[23].

Dans ses mémoires, le général Franks explique pourquoi il a décidé de ne pas employer mes Marines. « Nous ne voulions pas répéter les erreurs des Soviétiques. Il n'y a rien à gagner à se balader dans ces montagnes et dans ces gorges avec des bataillons blindés qui poursuivent un ennemi légèrement armé[24]. »

Mais je n'avais pas de tanks ; j'avais de l'infanterie légère capable de se mouvoir à grande vitesse[25], ainsi que les forces spéciales de Bob Harward, des forces héliportées renforcées par des véhicules blindés légers à roues.

En fermant les cols de montagne avec des équipes de surveillance et en attaquant ensuite avec une infanterie bien soutenue, nous étions prêts à enserrer al-Qaïda dans un étau. Voici comment un correspondant du *New York Times* à la Maison Blanche a décrit ce qui s'est passé : « Hank Crumpton, qui dirigeait les opérations de la CIA en Afghanistan, a fait part de ses préoccupations à la Maison Blanche, implorant Bush d'envoyer les Marines pour bloquer les voies d'évacuation… Bush s'en est remis à Franks… Dans son désir de laisser les militaires mener la barque, Bush a manqué la meilleure occasion de toute sa présidence d'attraper le principal ennemi de l'Amérique[26]. »

Mon point de vue est un peu différent. C'est nous, les militaires, qui avons manqué l'occasion, et non le Président, qui s'en est remis comme il se doit au plus haut gradé sur la manière de mener à bien la mission. En y repensant, je n'ai peut-être pas passé le temps nécessaire pour convaincre les échelons supérieurs.

Lorsque j'ai cessé de rendre compte au l'amiral Moore au sujet de mes éléments à terre, j'ai dû m'adapter à un nouveau commandant, et le style de management de l'Armée était différent. J'aurais dû être plus attentif et me mettre sur la même longueur d'onde que mes supérieurs pour être sûr qu'ils me soutiennent.

Le déploiement d'équipes dotées d'une puissance de feu massive pour bloquer les cols me paraissait tout à fait convaincant sur le fond. J'ai attendu qu'on m'appelle. Mais j'étais en Afghanistan, et les décideurs étaient à milliers de kilomètres.

Lorsque vous êtes engagé au plan tactique, vous appréhendez votre propre réalité si clairement qu'il est tentant de supposer que tous ceux qui sont au-dessus de vous la voient sous le même jour. Ce n'est pas le cas. Lorsque vous êtes le commandant d'une force déployée sur le terrain, le temps passé à partager votre appréciation de la situation avec vos supérieurs est comme le temps passé en reconnaissance : il est rarement gaspillé. Si

c'était à refaire, j'appellerais le commandant de l'ARCENT et l'amiral Moore, et je leur dirais : « Messieurs, j'ai un plan pour accomplir la mission, tuer Oussama Ben Laden et vous offrir une victoire. Tout ce dont j'ai besoin, c'est votre permission. »

En 2005, une correspondante du *New York Times* écrivit : « Un responsable des services de renseignements américains m'a confié que l'Administration Bush a conclu plus tard que le refus de CENTCOM d'envoyer les Marines… était la plus grave erreur de la guerre[27]. »

1. Tommy Franks, *American Soldier*, New York, HarperCollins, 2004, p. 255. Voir aussi Nathan S. Lowrey, *U.S. Marines in Afghanistan, 2001-2002 : From the Sea*, Washington, DC, Historical Division, US Marine Corps, 2011, p. 134 : « Le 13 septembre 2011, le général Franks déclare que "l'Afghanistan est intenable pour les forces amphibies des Marines et les opérations terrestres nécessiteraient une puissance de combat de l'armée américaine soutenue par la logistique de l'armée de l'air américaine". »

2. N. S. Lowrey, *Marines in Afghanistan, op. cit.*, p. 34.

3. Pour éviter toute ambiguïté entre la Marine (Navy) et le Corps des Marines, la première sera désignée sous son nom anglais. (NdT.)

4. Les forces spéciales de la Navy. L'acronyme SEAL signifie *SEa, Air, and Land* – Mer, Air et Terre : les trois théâtres d'opérations des commandos. (NdT.)

5. N. S. Lowrey, *Marines in Afghanistan, op. cit.* pp. 82-83.

6. *Ibid.*, p. 89. Sur ce « dialogue constant », Clarke Lethin, interviewé par Bing West, 4 septembre 2014.

7. « *Gallipoli Casualties by Country* », New Zealand History, Ministry for Culture and Heritage, mis à jour le 1er mars 2016.

8. David C. Emmel, « The Development of Amphibious Doctrine », mémoire de maîtrise, Oregon State University, 1998.

9. Robert Heinl, *Victory at High Tide : The Inchon-Seoul Campaign*, Philadelphie, Lippincott, 1968, pp. 346-351.

10. N. S. Lowrey, *Marines in Afghanistan, op. cit.*, pp. 103-110.

11. *Ibid.*, p. 116.

12. *Ibid.*, p. 142.

13. Communiqué de presse du Pentagone, 27 novembre 2001.

14. Chairman of the Joint Chiefs of Staff : l'officier militaire au rang le plus élevé des États-Unis. Il préside (*chairs*) le comité des chefs d'état-major des quatre armées principales. (NdT.)

15. Communiqué de presse du Pentagone, 26 novembre 2001.

16. Communiqué de presse du Pentagone, 27 novembre 2001.

17. N. S. Lowrey, *Marines in Afghanistan*, *op. cit.*, p. 133.

18. *Ibid.*, p. 207.

19. Sean Naylor, *Relentless Strike*, New York, St. Martin's, 2015, p. 184.

20. « *The Heliograph* », National Park Service, mis à jour le 24 février 2015. « En août 1886, Miles utilisait 23 stations d'héliographie en Arizona et au Nouveau-Mexique, à environ 40 kilomètres les unes des autres. »

21. Yaniv Barzilai, *102 Days of War*, Washington, DC, Potomac Books, 2013, p. 317.

22. La dernière mention officielle de Ben Laden dans la presse fut faite par un commandant de la Delta Force qui évoquait un message radio, intercepté le 12 décembre, indiquant qu'il était encore caché à Tora Bora. *Cf.* Pete Blaber, *The Mission, the Men and Me*, New York, Penguin, 2008, p. 195.

23. Mary Anne Weaver, « *Lost at Tora Bora* », *New York Times*, 11 septembre 2005.

24. Tommy Franks, *American Soldier*, ReganBooks, 2004, p. 324. Le commandant adjoint du CENTCOM, le lieutenant général DeLong, expliqua plus tard : « Si nous envoyions des troupes sur place, nous finirions inévitablement par nous battre contre les villageois afghans – créant de la mauvaise volonté à un moment sensible –, ce qui est la dernière chose que nous voulions faire. » Michael DeLong, *A General Speaks Out*, New York, Zenith Press, 2007, p. 56.

25. Henry A. Crumpton, *The Art of Intelligence*, New York, Penguin, 2012, p. 259.

26. Peter Baker, *Days of Fire : Bush and Cheney in the White House*, New York, Random House, 2013, p. 322.

27. Mary Anne Weaver, « *Lost at Tora Bora* », art. cit.

DEUXIÈME PARTIE
LEADERSHIP EXÉCUTIF

6.
La marche en avant (Irak, 2003)

Après Tora Bora, la 101e division aéroportée de l'Armée envoya une brigade à Kandahar, pour relever mes Marines et mes marins. Ceux-ci retournèrent à bord du navire. Je reçus l'ordre de rentrer au quartier général de la flotte à Bahreïn, puis je m'envolai pour Camp Pendleton.

De retour aux États-Unis à la fin du printemps 2002, je fis mon rapport au commandant de la force expéditionnaire des Marines, le lieutenant général Michael Hagee. « Vous êtes promu au grade de général deux-étoiles, me dit-il. Vous allez prendre le commandement de la 1re division de Marines cet été et les préparer à partir en guerre en Irak. »

La nouvelle me réjouit et me désorienta. D'une part, j'étais honoré de prendre le commandement d'une division dans laquelle j'avais servi par temps de paix et au combat. La 1re division de Marines avait été la première unité américaine à aller au front pendant la Seconde Guerre mondiale, en débarquant à Guadalcanal, dans les îles Salomon. L'écusson de la division, le « Blue Diamond », représentait les cinq étoiles de la Croix du Sud sur le fond bleu du ciel du soir. Depuis la Seconde Guerre mondiale, des générations de Marines portant cet écusson avaient répondu à l'appel de la nation, en Corée, au Vietnam et plus récemment au Koweït. En assumer le commandement constituait pour moi l'aboutissement de trente années de service au sein du Corps et du pays.

Pour autant, l'invasion de l'Irak me stupéfia. Pourquoi les combattre à nouveau ? Je n'étais pas au courant des discussions à Washington liant al-Qaïda à Saddam. Les services de renseignements internationaux s'accordaient à dire qu'il possédait des armes chimiques. L'argument en faveur d'une invasion et de sa destitution était fondé sur la nécessité d'empêcher tout futur transfert d'armes de destruction massive à des terroristes. Mais, même en supposant qu'il possédait des armes chimiques, je croyais qu'entre nos patrouilles aériennes quotidiennes et les sanctions contre ses exportations de pétrole, il était coincé. Ayant servi vingt ans dans la région, je savais que sur le plan stratégique, sa haine de l'Iran jouait en notre faveur. Lorsque j'interrogeai le général Hagee, sa réponse fut directe. « Les décisions de haut niveau sont prises à Washington par nos dirigeants civils, pas par nous. » Il souligna, à juste titre, que mon travail consistait à préparer les troupes.

Le soir qui suivit ma rencontre avec le général Hagee, je jetai mon équipement dans mes quartiers, retirai des livres des étagères et commençai à étudier les campagnes de Mésopotamie, en commençant par l'*Anabase* de Xénophon et des livres sur Alexandre le Grand. Il me fallait trouver mon chemin.

En prenant le commandement au début du mois d'août, je convoquai mes officiers supérieurs et mes sous-officiers dans une salle de conférence. « Passez le week-end à mettre de l'ordre dans vos affaires privées et à faire la paix avec votre Dieu, leur dis-je, À partir de lundi, nous nous concentrons sur la destruction de l'armée irakienne. »

Pendant le week-end, j'ai rédigé une liste d'instructions pour guider mon équipe. Pour moi, elle serait un instrument de combat, renforcerait mes faiblesses et amplifierait ma vision.

Dans ma division, il y avait 22 000 soldats, dont certains étaient stationnés à plus de 150 kilomètres. En termes d'effectifs, de géographie et de temps, j'étais définitivement passé d'une direction personnelle à une

direction exécutive. J'ai accepté l'état-major et les commandants que le système avait mis en place. J'ai clairement indiqué qu'après quatre-vingt-dix jours, ceux qui ne pouvaient pas accepter mes priorités devraient partir ailleurs et prendre un nouveau départ.

Grâce à l'excellence institutionnelle du Corps des Marines, j'héritais de forts en thème. Lorsque le lieutenant général Jim Conway me confia le commandement de la 1re division des Marines, sur quarante-cinq postes clés, je ne pus en choisir personnellement que quatre. Je confiai au lieutenant-colonel Clarke Lethin la responsabilité des opérations et à John Broadmeadow celle de la logistique, car, à mes côtés en Afghanistan, tous deux avaient fait preuve d'imagination. Le lieutenant Warren Cook resta mon assistant, et je choisis le colonel John Toolan comme officier des opérations. John et moi avions bien travaillé ensemble par le passé. Il avait saisi le côté opportuniste de mon style de combat, qui mettait l'accent sur l'adaptation sur place pour tirer parti de chaque faux pas de l'ennemi.

À ce niveau de responsabilité, je déléguai à mon chef d'état-major les tâches de gestion courantes – combler les lacunes en matière de personnel, demander du matériel, etc. Je me réservai, ainsi qu'à mes commandants subordonnés, la conception du plan de combat. La division était appelée à se concentrer sur deux priorités uniquement : la préparation du déploiement et la manière de combattre en cas d'attaque chimique. J'annulai toutes les inspections au niveau de la division qui ne concernaient pas ces deux tâches. On n'enseigne pas les attitudes, on les adopte. J'ai laissé aux dirigeants les plus chevronnés le soin de programmer les événements qu'ils jugeaient nécessaires pour ces deux objectifs. Je voulais que tous les entraînements soient des répétitions pour le combat à venir. Mon but était de créer une certaine fébrilité chez mes commandants et de jouer sur l'émulation pour que se diffuse le virus de l'apprentissage. Je voulais qu'ils se demandent tous, chaque jour : *Qu'est-ce que j'ai négligé ?*

J’avais déjà pris l’habitude, à l’issue des réunions d’équipe et même de rencontres fortuites, d’inciter mes Marines à me mettre sur la sellette avec une question difficile avant que nous ne terminions notre conversation. Je voulais savoir ce qui les tourmentait le soir venu. Je souhaitais que tout le monde participe, la valeur des bonnes idées l’emportant sur le rang. Dans l’infanterie, j’avais appris très tôt à écouter les jeunes sur le terrain. Le lieutenant-colonel Clarke Lethin en offrait un exemple classique.

Au lieu de débarquer sur la côte, ma division, entièrement mécanisée, se déplacerait par la route à bord de sept mille véhicules, dans l’assaut terrestre le plus profond de l’histoire du corps des Marines. J’avais besoin d’une méthode pour relever ce défi sans perturber leur entraînement, qui était urgent. Ayant étudié la première bataille américaine de la Première Guerre mondiale, qui avait été perturbée par des embouteillages, j’avais besoin d’une méthode pour empêcher que cela ne se produise.

Le parc à thème Legoland était situé près de notre base en Californie. Sur ses propres fonds, Clarke acheta sept mille blocs Lego. Les sous-officiers les collèrent en nombre sur des feuilles de carton, afin de refléter la composition de chaque unité, et ils les disposèrent sur notre pont de parade. Chaque commandant déplaça ensuite sa feuille de Lego sur une carte de l’Irak dessinée sur le pont de parade, en suivant notre plan d’assaut. Nous vîmes des dizaines de feuilles s’enchevêtrer. En un clin d’œil, nous avions identifié les points d’étranglement, de nos positions de départ au Koweït jusqu’aux ponts situés au plus profond de l’Irak, où l’afflux de véhicules provoquerait des embouteillages massifs même sans combattre un seul ennemi. Grâce à l’exposé du problème par Clarke, les commandants avaient sous les yeux une compréhension graphique de ce qu’ils devaient résoudre, et que nous avons répété dans le désert de Mojave.

J’ai demandé à de jeunes officiers de renseignements de servir de doublure aux six commandants de division ennemis qui nous faisaient face. Étaient-ils agressifs ou timides ? Où étaient-ils allés à l’école militaire ?

Qu’avaient-ils étudié ? Que disaient leurs subordonnés à leur sujet ? Je voulais connaître leurs faiblesses et, surtout, savoir s’ils allaient prendre l’initiative ou non. Je gardais des photos de ces généraux dans le tiroir de mon bureau afin de me concentrer sur eux et non sur le nombre de chars dans leurs divisions. Dans toute confrontation, il faut connaître son ennemi.

Sur un autre front, je fus pris par surprise. En juin 2002, le général Hagee fit représenter l’invasion dans le cadre d’un jeu de guerre. Il identifia le problème critique, celui qui m’avait échappé : le problème n’était pas de bousculer l’armée irakienne ou de s’emparer de Bagdad et de faire chuter Saddam. C’était plutôt ce que nous ferions après.

« Général, lui dis-je, ne pouvons-nous pas nous concentrer d’abord sur la victoire et dans un deuxième temps nous inquiéter de la suite ?

— Non, répondit-il. Car après le renversement de Saddam, ce sera la guerre. Je ne reçois aucune directive à ce sujet. Nous devons faire nos propres plans pour la suite. »

Ce que Hagee voyait, c’est ce que Xénophon avait dû affronter lorsqu’il s’était enfoncé au plus profond de la Mésopotamie il y a 2 400 ans. Les dix mille soldats de *L’Anabase* étaient une infime minorité par rapport au peuple qui les entourait. Xénophon comprit qu’ils devaient rapidement prendre le contrôle, sans quoi la campagne se soulèverait contre eux.

Hagee m’avait donné une leçon dans l’art de penser comme un général. Je comprenais à présent pourquoi il reprenait ce que notre ancien commandant, le visionnaire général Charles Krulak, avait appelé la « guerre des trois blocs ». D’un côté, vous vous battiez, de l’autre, vous apportiez de l’aide humanitaire aux civils assiégés, et du troisième, vous sépariez les factions en guerre, tout cela le même jour.

J’entendis le même refrain en novembre. Tous les officiers de la division assistaient au bal d’anniversaire du Corps des Marines, célébré en grande pompe dans tous les lieux et sur tous les navires où quelques vétérans et Marines en service actifs peuvent se réunir pour lever un verre

ou deux. J'ai invité le général à la retraite Tony Zinni, qui avait commandé le CENTCOM, à prendre la parole. Avant la cérémonie, tous mes officiers supérieurs se sont réunis dans ma chambre d'hôtel. Zinni était assis sur le bord du lit. C'était comme s'asseoir autour d'un feu de camp pour écouter la sagesse d'un ancien. Il nous a exposé ce qui, à son avis, nous attendait.

« La décision est prise ; vous allez partir. Je vous renierai si vous ne renversez pas l'armée irakienne en six semaines. » Il a poursuivi en nous montrant du doigt : « Et c'est à ce moment-là que le vrai travail commencera. En faisant tomber un régime autoritaire, vous devenez responsable de la sécurité, de l'eau, du pouvoir et de tout le reste. Virer Saddam va libérer la majorité chiite, et cela déstabilisera la minorité sunnite, qui ne prendra pas la perte de sa domination à la légère. »

Les mises en garde de Xénophon, Hagee et Zinni m'amenèrent à m'inquiéter du contrôle d'après-guerre. Cependant, on nous informa que peu après la fin des hostilités, les Marines partiraient pour d'autres missions. Ainsi, quels que fussent les plans du CENTCOM pour la gouvernance de l'Irak, ils ne nous parvinrent pas. En tant que commandant de la division, je n'avais planifié pour l'après-guerre que des tâches administratives de court terme. Mais je pris quelques précautions, en me basant sur les anticipations de Hagee. En particulier, je renforçai mon unité d'artillerie avec un groupe d'officiers de réserve qui avaient des compétences en matière d'affaires civiles.

Après le bal d'anniversaire – cent jours après que j'eus pris le commandement –, mon état-major avancé et moi nous déployâmes au Koweït. En Californie, mes trois régiments d'infanterie furent organisés en 1re, 5e et 7e équipes de combat de régimentaires[1]. Ces forces, que je devais déployer, étaient chacune composées de 5 000 à 6 500 hommes, soutenus par des chars, de l'artillerie et de l'aviation. Revenues aux États-Unis, ces unités s'entraînaient sans relâche.

Au Koweït, nous connûmes des mois de planification et de répétitions. Comme toujours, le plan de guerre était en perpétuel changement à mesure que les hypothèses sur les intentions de l'ennemi devenaient plus claires. C'était un travail itératif, et la fatigue des planificateurs était réelle. Nous nous arrangions pour que les réunions soient courtes. Nos officiers de renseignements commençaient par faire le point sur les activités de l'ennemi, en se référant souvent à des photos aériennes de ses positions. Ensuite, nous nous mettions tous d'accord sur les intentions de l'ennemi. Tout en insistant sur une ligne de démarcation nette entre les faits appuyés sur des données et les jugements spéculatifs, je voulais les deux, conscient qu'il faut éviter de confondre avec des faits de simples extrapolations bien informées. Nous affinions ensuite nos plans de tir et de manœuvre. Puis l'officier logistique faisait un exposé. Les distances à parcourir pouvaient nous obliger à ralentir la progression, et son travail consistait à repousser le « point culminant », qui nous verrait à court de carburant, d'eau ou de munitions.

Pour le plus grand plaisir de l'équipe, l'exposé le plus animé avait lieu lorsque l'officier de communication, le colonel Nick Petronzio, prenait la parole. En 2003, Internet et les *chats* n'étaient plus une nouveauté. Lorsque Nick était entré dans le Corps des Marines, nous pensions que c'était une merveille de communiquer par radio sans être gênés par une crête à 15 kilomètres. Nous avions désormais des appareils comme le Blue Force Tracker, un petit écran numérique installé dans les véhicules qui affichait la position de tous nos éléments. Lors de nos rondes nocturnes, Nick devait m'expliquer les raisons des derniers pépins informatiques dans un langage de soldat. Après quatre ou cinq efforts infructueux, il faisait mine de recevoir une flèche et s'écriait : « Monsieur, pitié, n'en jetez plus ! » Je suis certain que tous les directeurs de la communication du monde sympathiseraient avec Nick.

Mais Nick s'en tirait à bon compte par rapport à John Toolan. Nous dormions dans de petites tentes. Toolan eut la malchance de partager la mienne. Après le briefing du soir, je mangeais ma ration militaire, et je sortais. Toolan travaillait au centre d'opérations jusqu'à minuit passé. Quand il rentrait sous la tente en titubant de sommeil, je me levais pour parcourir quelques centaines de mails. J'ai rappelé par inadvertance à John pourquoi il m'avait donné pour indicatif d'appel *Colonel Has Another Outstanding Suggestion*, « le colonel a une autre suggestion ». Chaque soir, je partageais en effet mes dernières suggestions jusqu'à ce que les réponses qu'il marmonnait deviennent des ronflements.

Quand John dormait, je lisais des livres. *The Siege* de Russell Braddon décrivait une défaite britannique en Irak pendant la Première Guerre mondiale sur le même terrain que celui où je me battrais. Bien sûr, il y avait aussi le classique de T. E. Lawrence, *Les Sept Piliers de la sagesse* : peu d'Occidentaux dans l'histoire récente avaient atteint son niveau de confiance avec les Arabes sur le champ de bataille. Je citerai également des biographies de Gertrude Bell, qui a contribué à la création de l'Irak moderne. J'ai étudié, une fois encore, la campagne d'Alexandre le Grand à travers la Mésopotamie, ainsi que la Marche vers la mer de Sherman[2] – j'adopterais plus tard l'effort de ce dernier pour toujours placer les ennemis face à un dilemme, gauche ou droite, devant ou derrière. Les *Méditations* de Marc-Aurèle étaient mon compagnon de route. Ses conseils m'ont permis de rester serein jusque dans les plus exaspérantes conférences de planification. En matière d'éducation, je suis un opportuniste. Je n'ai peut-être pas trouvé beaucoup d'idées nouvelles, mais j'en ai emprunté beaucoup aux autres.

En janvier 2003, le gros des troupes de ma division était arrivé et bivouaquait dans le désert koweïtien. Au-dessus de moi, il y avait trois commandements distincts. Le général Tommy Franks, qui commandait le CENTCOM américain, dirigeait l'ensemble de l'effort de guerre militaire.

Sous ses ordres, le lieutenant général David McKiernan commandait toutes les forces terrestres.

Sous McKiernan se trouvait mon commandant immédiat, le lieutenant général Jim Conway, qui dirigeait la 1re force expéditionnaire des Marines. La I MEF était une force combinée de la Navy, des Marines et des forces britanniques composée d'unités de combat aériennes, logistiques et terrestres. Je commandais la 1re division des Marines, qui faisait partie de la force terrestre[3].

Globalement, nos forces terrestres étaient organisées autour de trois divisions, regroupant environ 60 000 hommes, qui allaient assurer le gros des combats : la 3e division d'infanterie de l'Armée (3 ID), la 1re division blindée britannique (1 UK) et ma 1re division de Marines, divisée en trois équipes de combat régimentaires, un régiment d'artillerie et des bataillons spécialisés. Ces derniers seraient rejoints par des contingents d'autres nations, une brigade de Marines, et des divisions supplémentaires de l'armée américaine. Les forces spéciales s'infiltreraient profondément dans l'ouest et le nord de l'Irak.

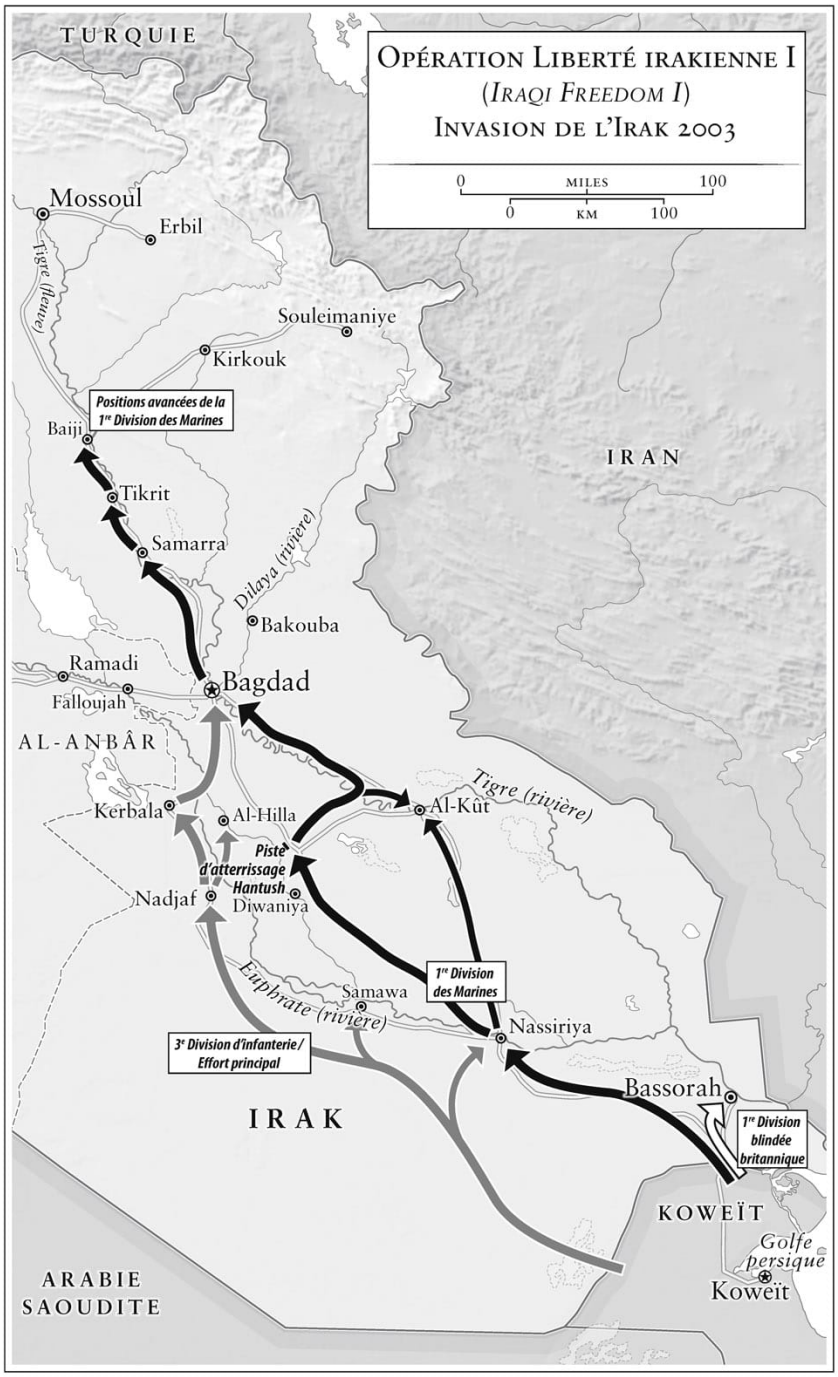
Les forces terrestres reçurent des directives plutôt vagues. Cela signifiait que je faisais des plans sans connaître la réponse à la question la plus fondamentale : irions-nous jusqu'à Bagdad ? Ou nous enfoncerions suffisamment pour forcer Saddam à autoriser les inspecteurs de l'ONU à revenir en Irak ? Ces lacunes et d'autres encore dans notre compréhension de la situation nous obligèrent à planifier les choses en grande partie à l'aveugle. Nous ne connaissions pas l'« état final », l'objectif politique ultime.

Ma division avancerait pour soutenir l'attaque principale de la coalition par la 3 ID, commandée par le major général Buford Blount. « Buff » était un grand guerrier coriace, avec un accent traînant du sud, et nous nous sommes immédiatement entendus. Le quartier général avait donné des objectifs qui ne nous emmenaient que dans le sud de l'Irak. C'était

clairement incomplet. Buff et moi avons convenu de continuer jusqu'à Bagdad, même si nous n'en avions pas reçu l'ordre. Comme nous allions attaquer côte à côte, nous avons échangé deux officiers de liaison – des majors intelligents qui connaissaient nos plans de bataille. Chacun d'eux servait dans le quartier général de l'autre, avec l'autorité d'appeler directement l'un de nous deux. Cela a bien fonctionné, et j'ai été tenu au courant des plans et des intentions de Buff.

La 3 ID de Buff, à ma gauche, et la division blindée 1 UK du général Robin Brims, à ma droite, avaient une excellente réputation. Nous avions tous les trois une confiance mutuelle dans l'esprit combattif de chacun.

Je me moque de savoir si les hommes sont brillants sur le plan opérationnel ; s'ils ne peuvent pas créer une harmonie sur le champ de bataille – une harmonie brutale –, fondée sur la confiance entre les différents services, les armées alliées et les lignes diplomatiques, ils doivent rentrer chez eux, car cela signifie que leur leadership est obsolète.



Encore une fois, j'ai mis l'accent sur la maîtrise des fondamentaux. Lors de mes réunions avec les troupes, j'avais trois règles absolues, que j'appelais mes *Flat-Ass Rules* ou FARs : (1) Ange gardien, où une sentinelle

cachée est positionnée pour tendre une embuscade à l'ennemi ; (2) Géométrie des tirs, conçue pour réduire les pertes dues aux tirs amis ; et (3) Unité de commandement, signifiant que, quelle que soit la taille du groupe, il y avait un seul responsable. Ces règles étaient destinées à souligner le niveau d'attention constant qui devait être accordé aux principes opérationnels clés. Ce niveau d'attention devait imprégner chaque élément de mes forces.

Je savais que j'avais besoin d'un principe d'organisation, et j'ai fait comprendre aux commandants que le succès de la mission dépendait de la rapidité : la rapidité des opérations et des déplacements serait précédée par la rapidité de la transmission de l'information et de la prise de décision. Armées de cette intention, mes troupes allaient continuer à percer avant que l'ennemi ne puisse réagir. En outre, nous pensions que les Irakiens utiliseraient des gaz toxiques, et une cible mobile est plus difficile à atteindre.

À l'approche du jour J, j'avais confiance dans l'esprit combattif et l'entraînement de notre division, mais je devais éviter toute complaisance. Je n'étais pas encore sûr que tous mes commandants et éléments de soutien essentiels embrassaient pleinement la complexité de notre plan et ses points de friction. Alors que je discutais de ce problème avec mon chef d'état-major, mon assistant de vingt-cinq ans, le premier lieutenant Warren Cook, m'interrompit pour me proposer une solution. Nos chefs de combat enfileraient des maillots de différentes couleurs avec le nom de leur unité dans le dos et parcourraient le plan de mouvement sous les yeux de tous. Je me suis emparé de son idée et mon chef d'état-major s'est mis en quête d'un terrain pour la mettre à exécution.

Au milieu des dunes de sable, nous avons trouvé un amphithéâtre naturel plus grand qu'un terrain de football. À l'aide de pierres, de ruban adhésif et de bombes de peinture, nos sous-officiers ont dressé une carte de l'Irak sur laquelle apparaissaient les unités ennemies. Nous avons invité

tous les commandants et principaux officiers d'état-major de l'Armée, de l'armée de l'air, des forces aériennes de la Navy et des Marines, de la CIA, de la logistique maritime, des Seabees, des Britanniques et d'autres alliés. Nous avons tous regardé mes commandants représenter les mouvements de leurs unités, en partant du Koweït le jour J et en avançant profondément en Irak. Grâce aux exercices avec les Lego et ceux menés dans le désert de Mojave, les unités connaissaient l'ordre d'attaque et savaient qui était prioritaire. Les pilotes et les commandants au sol ont eu des discussions approfondies, qui se sont poursuivies après la démonstration officielle sur le sable. Les aviateurs connaissaient désormais bien notre plan de manœuvre, qu'ils allaient soutenir dans les airs. Les officiers logistiques étaient à présent attentifs au moment où nous allions dépenser beaucoup de munitions et aux endroits où nous aurions besoin de carburant, ce qui leur permettait d'anticiper la façon de nous maintenir en mouvement. Le jeune Warren Cook avait eu l'idée la plus ingénieuse que j'aie entendue en trente ans de jeux de guerre.

Lorsqu'au jour J, le 20 mars 2003, la division attaqua, chaque chef d'unité connaissait son rôle et pouvait visualiser d'avance la façon dont la division tout entière, en accord avec mon intention, se mettrait en mouvement. Face aux inévitables défis du combat, les chefs subalternes, armés de mon intention, réagirent rapidement. Je pouvais déléguer le pouvoir de décision à des niveaux bien inférieurs, car je savais maintenant que les chefs subalternes étaient équipés pour réussir. Les exercices avec Lego et maillots de couleur nous avaient tous permis de visualiser ce qui pourrait se produire. Note à tous les cadres de plus de trente ans : gardez toujours à vos côtés des jeunes plus intelligents que vous.

La guerre est une question de portée et de rythme. La logistique pouvait facilement se révéler être ma plus grande contrainte. L'approvisionnement n'est pas le problème du logisticien, c'est le problème du commandant. Seul un commandant a l'autorité de réduire les demandes superflues sur le

système logistique. Lors de sa marche vers Vicksburg en 1863, le général Grant précisa : « Une tente par compagnie sera autorisée pour la protection des rations contre la pluie ; une tente murale pour chaque quartier général de régiment, une tente murale pour chaque quartier général de brigade et une tente murale pour chaque quartier général de division[4]. » J'ai toujours admiré la parcimonie de Grant, la liberté de manœuvre qu'il a ainsi donnée à son armée et la rapidité qui en a résulté.

Après avoir calculé les besoins en carburant, mon plus gros problème était la quantité et le poids des munitions d'artillerie. Afin d'économiser du poids et réduire la fréquence de réapprovisionnement en munitions une fois que nous serions au plus profond de l'Irak, je réduisis nos attentes en matière de tirs d'artillerie. Lors de mon long voyage en avion pour rentrer d'Afghanistan, j'avais reconnu l'impact révolutionnaire de la précision dans le domaine des bombes aériennes. En 1991, nous avions calculé le nombre de sorties d'avions nécessaires pour détruire une cible. Dix ans plus tard, en Afghanistan, nous avions plutôt calculé le nombre de cibles qu'un avion pouvait détruire. En pénétrant profondément en Irak sur des lignes de ravitaillement qui ne cesseraient de s'allonger, l'appui aérien nous permettait d'utiliser nos munitions d'artillerie à bon escient, en nous assurant que nos canons resteraient complètement chargés lorsque nous serions entrés plus profondément en territoire ennemi. Chaque fois que cela était possible, nous nous appuierions sur l'aviation des Marines pour l'essentiel de notre appui-feu.

Citant une page du général Grant, j'avertis mes éléments d'assaut qu'ils devaient renoncer à tout confort. Nous n'avions que quelques lits de camp, pour les malades ou les blessés. Les autres dormiraient par terre, quel que soit leur rang. J'ai fait accrocher à chaque véhicule des porte-bagages pour transporter des bidons de carburant supplémentaire. Nous avions des kits de test de carburant pour tirer profit des stocks ennemis sur lesquels nous mettrions la main. Chaque Marine, du général au soldat, porterait son

domicile dans son sac à dos. Pas de supplément pour qui que ce soit ; tous les hommes vivraient avec le même niveau d'inconfort que le moins gradé des fantassins. Nous prendrions deux, et non trois repas par jour. Nous avons cependant stocké une caisse de repas humanitaires dans chaque véhicule, pour les distribuer au peuple irakien. Nous ferions honneur à la tradition américaine de libérer les peuples, et non de les dominer.

Les troupes logistiques se battraient pour traverser les restes des rangs ennemis afin de nous permettre de continuer. Je n'allais pas risquer leur vie ou notre mission avec une mauvaise discipline d'approvisionnement. Je dis à mes Marines : « Si vous faites un chèque sans provision au magasin de la base, votre sergent va vous botter le cul. Mais si vous gaspillez de l'essence en faisant tourner un véhicule quand vous n'êtes pas en mouvement ou si vous jetez la moitié de votre ration, je vous ferai passer en cour martiale. »

LA BOUCLE DE DÉCISION DE L'ENNEMI

Juste au nord de notre point de départ au Koweït, les Irakiens avaient une division qui défendait les champs de pétrole de Rumaila et de Bassora. Quatre autres divisions étaient postées le long des rives nord et est du Tigre, la route historique de l'invasion de Bagdad, face à l'Iran. Après nous être emparés des champs de pétrole du sud, notre plan était d'avancer vers le nord, en restant entre l'Euphrate et le Tigre, isolant et rendant ainsi inutiles les quatre divisions irakiennes.

Cependant, pour les contourner, je devais traverser le Croissant fertile – des millions d'hectares de champs agricoles marécageux entrecoupés des milliers de fossés d'irrigation. Nous devions nous battre contre le terrain tout en contournant le gros des forces ennemies.

Un soir, sous la tente des opérations au Koweït, alors que je m'occupais des problèmes liés à la mise en place de toute ma division sur une seule

route, j’ai remarqué un indicateur de cible mobile sur une route non terminée qui ne figurait pas sur notre carte.

« À quelle vitesse va ce type ? demandai-je au soldat de l’Armée qui surveillait l’écran vidéo.

— 65 kilomètres-heures, monsieur », répondit-il.

Sentant l’opportunité, tous les regards se sont tournés vers moi. J’ai immédiatement pris ma décision. Je me suis tourné vers le colonel Toolan : « Déplacez les 5e et 7e RCT sur cette route. » C’est ainsi devenu l’axe principal de notre attaque, et à présent nous pouvions procéder selon deux axes. Un commandant qui suit son propre itinéraire sera agressif, quel que soit le terrain. Mais si on l’attache derrière une autre unité, il n’a pas d’autre choix que de suivre le rythme de l’unité de tête, ce qui ralentit l’initiative des troupes qui devraient être au combat et les rend inactives. Dans le cas où nous serions temporairement bloqués sur une route, l’autre unité continuerait à avancer, en tournant le flanc de l’ennemi.

Ma mission était de garder le flanc droit de Buff Blount. Désormais, avec deux routes – bien que l’une ne compte que deux voies et que l’autre ne soit pas asphaltée –, j’étais sûr de pouvoir le suivre, et, avec les Britanniques qui les pressaient sur mon flanc droit, les Irakiens étaient aux prises avec de multiples dilemmes quant à l’endroit où ils devaient rassembler leurs forces.

Le succès de notre campagne était fondé sur le fait de ne pas donner à l’ennemi le temps de réagir. Nous tournions à l’intérieur de la boucle « OODA » de l’ennemi, un acronyme inventé par le légendaire colonel John Boyd, franc-tireur de l’armée de l’air. Pour gagner un combat aérien, écrit Boyd, il faut *observer* ce qui se passe, s’*orienter*, *décider* quoi faire et *agir* avant que l’adversaire n’ait achevé sa version du même processus, en répétant et en répétant cette boucle plus vite que son ennemi. Selon Boyd, ce n’est pas grâce à la rapidité de ses réflexes qu’un pilote de chasse peut l’emporter, mais parce que ses réflexes sont connectés à un cerveau qui

pense plus vite que celui de son adversaire. Pour réussir dans la guerre, il faut prendre l'initiative et la conserver – et les Marines avaient adopté la boucle OODA de Boyd comme cadre intellectuel pour la guerre de manœuvre. Utilisée avec une prise de décision décentralisée, l'accélération de nos boucles OODA entraîne pour l'ennemi une série de catastrophes en cascade.

Mon intention, pour mes commandants de régiment et de bataillon, était la suivante.

> *INTENTION DU COMMANDANT : Nous allons rapidement sécuriser les principaux centres pétroliers en évitant au maximum qu'ils soient détruits. Nous briserons les forces ennemies au sud de l'Euphrate, à l'ouest de Shatt al-Basra et à l'est de Nasiriya, en ouvrant le MSR [*main supply route*, route principale d'approvisionnement] et en gagnant des positions au nord du fleuve pour faciliter les opérations dans les environs de Kut par les routes 1, 7 ou 6 selon la situation. Afin d'obtenir une surprise tactique, nous allons d'abord aveugler la reconnaissance de l'ennemi, puis nous rapprocher de la frontière. Nous serons prêts à accepter la capitulation de l'ennemi, mais si elles se battent, nous détruirons la 51e division Mech et ses unités adjacentes de support. Dans la mesure du possible, nous limiterons les dommages causés par l'ennemi ou par nos forces sur l'infrastructure pétrolière.*
>
> *Nous devons neutraliser l'artillerie ennemie par des tirs de contrebatterie en formation, en préparation ou en réaction.*
>
> *Je m'attends à une utilisation maximale des tirs aériens ; un soutien d'assaut sera utilisé si une liaison rapide est possible. La vitesse est centrale : vitesse couplée à l'harmonie du flux d'informations important ; rapidité dans la prise de décision ; promulgation des ordres ; contre-feu ; réponse aux changements de*

*conditions ; réapprovisionnement ; CASEVAC [*casualty evacuation, *évacuation des blessés] ; identification de routes multiples ; réduction des obstacles ; manœuvre ; secours en place ; et transfert des EPW [*enemy prisoners of war, *prisonniers de guerre]. Nous éviterons tout passage de lignes et tout mélange des forces, et chaque fois que cela sera possible, nous créerons les conditions du chaos pour nos ennemis. Un rythme agressif et la prise d'initiative sont essentiels. Une fois que nous aurons saisi les centres pétroliers, nous remettrons rapidement la zone et les EPW à la 1 UK et nous nous repositionnerons au nord de Jalibah. En traversant l'Euphrate et en se déplaçant contre Kut, la 1re MarDiv [1re division des Marines] soutient l'attaque de la 3 ID [3e division d'infanterie] le long de notre flanc ouest, interdisant à l'ennemi toute possibilité de se masser contre l'effort principal du CFLCC [le Commandement de la composante terrestre des forces de coalition].*

L'état final placera l'infrastructure pétrolière en toute sécurité entre les mains de la 1re division britannique ; le 51e Mech et les éléments associés seront éliminés en tant que menace pour les opérations de la coalition ; notre division sera orientée contre Kut ; et les unités ennemies subiront une destruction totale si elles choisissent de se battre.

« Pas de meilleur ami, pas de pire ennemi[5]*. »*

La supervision de la planification ne me prenait qu'une heure ou deux par jour. Le reste de mes heures d'éveil était consacré à l'entraînement des combattants – officiers et soldats. Je parlais aux troupes, groupe par groupe, des escouades de treize hommes aux bataillons de huit cents hommes. Nous revoyions notre stratégie globale et le plan de manœuvre de leur unité. Mon objectif était de donner un visage humain à la mission, de répondre à toutes les questions et de renforcer leur confiance. Je suivais le conseil du

maréchal britannique Slim : ne serait-ce que par justice envers mes troupes, elles devaient savoir quel était leur objectif et quelles étaient mes attentes à leur égard. De plus, je devais regarder les gars dans les yeux pour avoir une idée de leur niveau de confiance et pour qu'ils ressentent directement le respect que j'avais pour ceux qui allaient affronter nos ennemis. Comme Slim l'indique clairement, un général qui n'est pas lié spirituellement à ses troupes n'est pas un leader de combat.

Pour combler le fossé entre mes plus jeunes Marines et moi, j'ai étudié ce que d'autres avaient dit à leurs hommes. Avant de faire débarquer ses Marines à Guadalcanal en 1942, le colonel Evans Carlson leur avait dit que la mission était d'« anéantir tout le personnel ennemi et de détruire autant d'installations militaires que possible[6] ». À l'été 1944, le général Eisenhower exhortait chacun de ses soldats « à avancer vers l'objectif qui lui a été assigné, déterminé à ne laisser la vie sauve à l'ennemi que s'il se rend[7] ».

Il était temps pour moi d'écrire une lettre à mes hommes. Elle devait transmettre la nature et le but de leur mission. J'avais besoin que chaque Marine comprenne mes deux principes fondamentaux :

D'abord, *ne pas s'arrêter*. Ne pas ralentir, ne pas créer d'embouteillage. Cogner, feinter, frapper, et bouger, bouger, bouger.

Ensuite, *garder son honneur propre*. Des milliers de maisons, de magasins, d'échoppes, et de maisons en terre ou en béton bordaient les routes. Des civils terrifiés se trouveraient dans la ligne de mire. Je fis bien comprendre que notre division ferait plus que toute autre unité dans l'histoire pour éviter les pertes civiles.

Mes commandants avaient compris mes desseins opérationnels, mais je voulais me rapprocher de chaque membre du Blue Diamond. Je me suis limité à une page, qu'ils pouvaient emporter avec eux, leur adressant un message conciliant la férocité envers l'ennemi et une préoccupation

constante pour les innocents pris sur le champ de bataille. Je donne ici le texte de cette lettre.

Mars 2003

1re division des Marines (REIN)
Message du général commandant à tous ses hommes

Pendant des décennies, Saddam Hussein a torturé, emprisonné, violé et assassiné le peuple irakien, il a envahi les pays voisins sans avoir été provoqué et menacé le monde avec des armes de destruction massive. Le temps est venu de mettre fin à son règne de terreur. C'est sur vos jeunes épaules que reposent les espoirs de l'humanité.

Lorsque je donnerai l'ordre de marche, nous franchirons ensemble la ligne de départ, nous nous rapprocherons des forces qui choisissent de se battre, et nous les détruirons. Notre combat n'est pas avec le peuple irakien, ni avec les membres de l'armée irakienne qui choisissent de se rendre. Nous agirons rapidement et agressivement contre ceux qui résistent, mais nous traitons tous les autres avec décence, en faisant preuve d'esprit chevaleresque et de compassion militaire pour des gens qui ont enduré toute une vie l'oppression de Saddam.

Nous pouvons nous attendre à des attaques chimiques, à la tromperie et à l'utilisation d'innocents comme boucliers humains, ainsi qu'à d'autres tactiques contraires à l'éthique. Prenez tout cela à bras-le-corps. Soyez le chasseur, pas le chassé : ne laissez jamais votre unité se faire prendre avec la garde baissée. Faites preuve de bon sens et agissez dans l'intérêt de notre pays.

Vous faites partie de la force armée la plus redoutée au monde, celle en laquelle les autres nations ont le plus confiance. Engagez

votre cerveau avant d'engager votre arme. Partagez votre courage quand nous entrerons sur le terrain incertain qui nous attend au nord de la ligne de départ. Gardez confiance en vos camarades de gauche et de droite, et en l'aviation des Marines au-dessus de vous. Combattez avec un cœur joyeux et un esprit fort.

Pour le bien de la mission, de notre pays et des hommes qui ont porté les couleurs de la Division dans les batailles passées – des hommes qui se sont battus pour la vie et n'ont jamais perdu leur sang-froid –, accomplissez votre mission et gardez votre honneur intact. Démontrez au monde qu'il n'y a « pas de meilleur ami, ni de pire ennemi » qu'un Marine américain.

J.N. Mattis
Général de division, US Marines
Commandant

Ma lettre fut distribuée aux troupes la veille de l'attaque. Plus d'une fois, depuis lors, un ancien a sorti cette lettre de son portefeuille pour me la montrer. À une époque où le cynisme passe trop souvent pour de la pensée critique, il est bon de se rappeler que les jeunes hommes et femmes qui s'engagent dans l'armée se battent encore pour des idéaux.

Mes rencontres avec les troupes n'étaient pas aussi intellectuelles. Les gars aimaient me pousser dans mes retranchements, et j'aimais leur rendre la pareille. Après le 11-Septembre, tous ceux qui se sont engagés savaient qu'ils iraient au combat, et la grande majorité d'entre eux attendaient avec impatience de passer le test. J'ai fait de mon mieux pour que les jeunes gens soient bien préparés et sûrs d'eux. Un jour, un caporal suppléant a fait référence à un tableau de la Première Guerre mondiale représentant des Marines attaquant avec des masques à gaz :

« Ça avait l'air d'un sacré truc.

— La presse va vous braquer des caméras sous le nez, lui répondis-je. Si vous sucez votre pouce en disant que vous vous inquiétez des gaz toxiques, alors vous enhardissez l'ennemi. Si vous n'êtes pas assez fort et que vous avez besoin de parler de vos états d'âme, laissez la place à un Marine plus costaud pour nous représenter. »

Mes gars ont éclaté de rire, et les « suceurs de pouce » sont devenus un sujet de blague.

L'opération Liberté pour l'Irak devait commencer par un assaut aérien et terrestre massif le 21 mars 2003. Cependant, des renseignements nous parvînmes au dernier moment et ma division franchit la ligne de départ le 20 mars en début de soirée. Les RCT s'adaptèrent sans difficulté à ce changement. Juste au nord de la frontière koweïtienne, des soldats irakiens tenaient un poste d'observation au sommet d'une colline escarpée appelée Safwan. Surplombant le Koweït, c'est la seule éminence de tout le sud de l'Irak.

« Quand nous démarrerons, je veux que cette colline soit raccourcie de plusieurs centimètres », avais-je dit à mon équipe.

La CIA avait envoyé un message aux commandants ennemis : *Ne nous combattez pas et vous aurez la vie sauve*. En bombardant la colline, j'envoyais mon propre message à tous les soldats irakiens qui pouvaient voir Safwan de très loin : *Rentrez chez vous tant que vous pouvez encore marcher*.

Dans l'après-midi du 21 mars, nous avions pénétré de 45 kilomètres en Irak, en avance sur nos prévisions. Comme dans une répétition, les unités communiquaient entre elles, se déplaçaient en conséquence et continuaient à avancer, repoussant la faible résistance rencontrée sur le terrain. Les unités britanniques embarquées avec nous et sur notre flanc droit orchestraient sans difficulté nos opérations combinées. En tant que commandant, je n'ai pas eu à pousser une unité ou à ajuster un mouvement. L'initiative et le pouvoir de décision décentralisé portaient leurs fruits.

Permettez-moi de vous donner un exemple. Un de nos objectifs essentiels était d'empêcher Saddam d'incendier les champs pétrolifères du sud, comme il l'avait fait au Koweït une décennie plus tôt, provoquant ainsi une catastrophe écologique. Un objectif-clé était la station de pompage appelée Zubayr, qui facilitait l'écoulement de deux millions de barils de pétrole chaque jour. Si la station était sabotée, tout ce liquide noir et épais jaillirait, créant un marécage qui finirait par suinter dans le Golfe. Dans notre planification, nous avions surnommé cet objectif critique le Joyau de la Couronne.

Se rendre à la station et empêcher ce désastre était la tâche assignée à la compagnie Suicide Charlie du 1er bataillon du 7e Marines. Ayant dirigé ce bataillon dans l'opération Tempête du désert, je gardais un œil attentif sur ses mouvements. Lorsque le capitaine Tom Lacroix, qui commandait la compagnie, est arrivé au mur entourant la station, il s'arrêta pour vérifier sa liste « go / no-go ». Quelques mois auparavant, en Californie, les lieutenants et sous-officiers de Lacroix avaient visité une raffinerie d'Exxon. Les ingénieurs les avaient guidés à travers le labyrinthe de tuyaux à haute pression et de vannes de contrôle, en insistant sur les endroits où il ne fallait pas tirer, de peur que des étincelles ne déclenchent une explosion massive. Sur la liste de Lacroix figuraient les conditions qui rendraient dangereuse l'entrée dans la station. L'un des principaux conseils était de rechercher les pyramides de flammes qui jaillissaient normalement au sommet des tuyaux verticaux. S'il n'y avait pas de flammes, cela signifiait que la pression du gaz naturel était en train d'augmenter. Lacroix n'a vu aucune flamme, et à l'intérieur de la station on n'apercevait aucun travailleur.

Était-il confronté à une bombe qui éclaterait une fois qu'une centaine de Marines ou davantage se trouveraient à l'intérieur ? Écoutant son instinct, il ordonna à tous ses chauffeurs d'éteindre leurs moteurs. Les Marines écoutèrent. Ils entendirent quelques cris ici et là, quelques tirs d'AK sans

conviction, mais rien de plus. C’est l’absence de bruit qui alerta Lacroix. Trois énormes moteurs de 1 500 chevaux-vapeur généraient la puissance nécessaire pour pomper ces millions de barils. De toute évidence, cela aurait dû faire un sacré boucan. Au lieu de quoi, le silence. Lacroix comprit que la station avait été fermée, et que toute accumulation de gaz naturel s’était dissipée. Il ordonna à ses Marines de percer le mur et de prendre le contrôle de la station.

C’était une bonne décision, prise sur place, assez bas dans la chaîne de commandement.

Ce petit incident illustre un principe plus large. Lacroix n’avait consulté personne. Lorsqu’un indicateur-clé lui avait fait percevoir un signal de danger, il n’avait pas reculé pour demander conseil au quartier général. C’était de l’exécution décentralisée. En se fondant sur sa compréhension des intentions de son commandant, Lacroix avait décidé de sa propre ligne de conduite, et le Joyau de la Couronne s’était retrouvé entre nos mains, pour de bon.

Supposons que la pression du gaz se soit accrue, entraînant une grave explosion. Dans ce cas tragique, j’aurais tout de même soutenu le capitaine Lacroix. Pourquoi ? Parce qu’il avait examiné la situation avec intelligence, pesé les facteurs de risque par rapport à ce qu’il savait, et qu’il avait agi rapidement, conformément à mon intention. S’attendre à un succès chaque fois est un vœu pieux, mais nous devrions toujours soutenir les commandants qui font preuve d’audace contre l’ennemi. Cette fois, les choses s’étaient arrangées, grâce à Lacroix et à ses hommes. Mais lorsque les choses tournent mal, un chef doit soutenir ceux qui ont pris une décision sous une pression extrême et avec des informations incomplètes. L’initiative et l’audace doivent être soutenues, qu’elles soient ou non couronnées de succès.

Dans l’après-midi du 21 mars, alors que nous étions au contact avec l’ennemi, la division britannique nous releva et mit le cap au nord-est, vers

la ville de Bassora. Une relève sous le feu semble facile sur le papier, mais seulement pour ceux qui ne l'ont jamais fait. Les Britanniques, bien dirigés, permirent au 7e Marines de virer vers l'ouest et de rejoindre l'effort principal de ma division pour protéger le flanc droit de la 3e division d'infanterie. Jusqu'ici, tout allait bien.

Les champs de bataille ne pardonnent pas l'erreur. Le troisième jour de l'attaque, la RCT 1 devait tourner directement au nord, de l'autre côté de l'Euphrate, vers la ville de Nasiriyah, tandis que les RCT 5 et 7 contournaient la ville à l'ouest, puis filaient au nord. La MEF avait dépêché une brigade de la 2e division des Marines, appelée TF Tarawa, pour ouvrir la voie et maintenir ouverts les deux ponts de Nasiriyah. La RCT 1 devait passer par les lignes de Tarawa pour traverser les deux ponts avant de se diriger vers le nord. Cela signifiait que des milliers de véhicules militaires sous deux chaînes de commandement – la TF Tarawa et Blue Diamond – convergeraient vers ce point d'étranglement où l'ennemi avait l'intention de se battre.

J'avais appris que la traversée d'une unité par une autre, au contact de l'ennemi, est une tâche extrêmement difficile. C'est une tactique à éviter autant que possible, surtout sur un terrain où vos forces sont canalisées, comme les rues encombrées des villes, ou les ponts. Les unités s'enchevêtrent, souvent l'ennemi en profite, et cela peut se révéler infernal.

Aux premières heures du jour, le 23 mars, un convoi logistique de l'armée se perdit, erra dans Nasiriyah et fut mis en difficulté par les forces irakiennes. Se ruant à sa rescousse, les Marines de Tarawa s'emparèrent brièvement des deux ponts. Dans le combat qui suivit, un avion A-10 mal orienté détruisit accidentellement des véhicules amis, tuant des Marines. Au milieu de cette mêlée confuse, les Marines de la TF Tarawa se replièrent. Cela força les milliers de véhicules de la RCT 1 à s'arrêter et à attendre : une colonne de 3 kilomètres s'immobilisa ainsi derrière les lignes de Tarawa.

Alors que les RCT 5 et 7 avaient continué leur route sur l'autoroute inachevée, je dépêchai mon adjoint, le brigadier général John Kelly – un Irlandais de Boston – pour demander au commandant de la RCT 1 de traverser l'unité de Tarawa et de poursuivre. Nous ne pouvions pas permettre à l'ennemi de continuer à avancer et de gagner en confiance, car mon flanc droit était de plus en plus exposé. John atteignit la ville dans la soirée, passant devant les camions de l'Armée à l'arrêt.

Le commandant de la RCT 1 hésitait à s'avancer dans la zone de la TF Tarawa alors que leurs troupes étaient au contact avec l'ennemi. Estimant que nous avions perdu dix à dix-huit hommes, Kelly coupa court à ses atermoiements :

« Avancez, dit-il au commandant de la RCT. Je trouverai un moyen de vous aider. Mais c'est votre régiment, et vous devez aller de l'avant[8]. »

Au cours des heures qui suivirent, John répéta mes ordres, en termes toujours plus fermes. Mais nous prenions du retard. Après une halte de seize heures, la RCT 1 traversa finalement Nasiriyah, ne déplorant qu'un seul blessé.

D'une certaine façon, je comprenais le commandant de la RCT. Un passage de lignes, avec une unité qui en traversait une autre sous le feu, était un sacré défi. De plus, à cause de l'arrivée tardive de la TF Tarawa dans le théâtre, le passage devait être entrepris sans répétition. Dans les états-majors, on avait mal anticipé le défi que représentait le mélange des unités en terrain urbain.

Mais à un autre niveau, j'étais troublé par le fait que la RCT 1 n'ait pas accéléré. L'essentiel de mon intention de commandant, c'était que la vitesse était la principale force de notre division. Comme l'a écrit Rommel, « un commandant doit habituer son équipe à un rythme élevé dès le début, et maintenir ce rythme continuellement ». Alors que la RCT 1 était retardé, la division de Buff et la mienne avaient reçu l'ordre de pousser jusqu'à Bagdad. Les opérations combinées de l'attaque de la division britannique à

Bassorah et de la 3e escadre aérienne des Marines avaient réussi à fixer quatre divisions irakiennes, que nous avions contournées. Mais la RCT 1 devait continuer à se déplacer pour couvrir notre flanc droit, au cas où ces divisions se dégageraient et viendraient s'opposer à notre marche sur Bagdad.

Le 25 mars, la RCT 1 reprit de la vitesse et toute la force progressait de nouveau. Puis une énorme tempête de sable s'abattit sur nous. Le tonnerre et la foudre furent suivis de vents de plus de 100 kilomètres-heure qui balayaient le sable, le mélangeaient à la pluie et à la grêle, et déversaient sur nous des tonnes de cette crasse aveuglante. Le monde prit une étrange couleur orange. Humide et sale, le Blue Diamond continuait à avancer.

Nous étions désormais à plus de 200 kilomètres à l'intérieur de l'Irak et l'ennemi commençait à se battre plus durement. À l'avant, un bataillon de reconnaissance blindé léger était engagé dans un combat acharné, vers lequel je dirigeais tous les éléments de notre soutien aérien. Nous continuâmes à avancer.

Chaque Marine vivait et se battait aux côtés des autres dans sa petite équipe. Pendant des mois, les douches ne furent qu'un lointain souvenir. Du général au soldat, nous n'avions aucune intimité, nous échangions nos rations militaires préférées et dormions dans des trous à côté de nos véhicules. C'était le travail, et non le grade, qui déterminait la famille de chaque Marine. Cela me rappela ces lignes très intenses écrites par le maréchal Slim pendant la Seconde Guerre mondiale :

« En tant qu'officiers, écrivait-il, vous ne mangerez, ne boirez, ne dormirez, ne fumerez, ni même ne vous assiérez jusqu'à ce que vous ayez personnellement constaté que tous vos hommes l'ont fait. Si vous faites cela pour eux, ils vous suivront jusqu'au bout du monde. Et si vous ne le faites pas, je vous briserai[9]. »

Avec ma petite équipe d'une vingtaine de personnes, j'étais toujours en mouvement. Mon agent de communication, le sergent Ryan Woolwort,

s’assurait que je n’étais jamais hors de contact, ce qui n’était pas une mince affaire, vu l’étalement de la division. Mon chauffeur, le caporal Yaniv Newman, un excellent lecteur de cartes, restait en contact permanent avec notre quartier général, s’assurant que je connaissais en temps réel les emplacements de mes RCT et de l’ennemi. Mon assistant en Afghanistan, le lieutenant Warren Cook, me connaissait si bien qu’il pouvait transmettre mes intentions lorsque j’étais occupé à vérifier une autre unité. Si j’avais retenu une leçon pendant l’opération Tempête du désert, où, parce que j’étais très fatigué, j’avais permis à mon propre bataillon de se faire prendre en embuscade en plein désert, c’était de ne permettre à aucun officier de service de réveiller un commandant qui prenait du repos.

Être allongé dans la poussière, la respirer et nettoyer constamment les armes et les radios devint pour chaque Marine une seconde nature. Certains des hommes souffraient de ce que nous appelions le « *crud* », des particules de poussière qui bouchaient les membranes des poumons, les faisaient tousser et cracher du mucus jaune. De nombreux Marines portaient des bandanas sur le visage. Mais cela ne servait pas à grand-chose. Comme la barbe empêche un masque à gaz de se coller parfaitement au visage et que nous pensions que les Irakiens possédaient des armes chimiques, les troupes se rasaient quotidiennement. C’était étrange de voir ces visages à la fois rasés de près et couverts de crasse.

Chaque jour, tant que dura l’attaque, mon équipe constamment en mouvement transforma les infos hachées que je leur donnais depuis l’avant en ordres de mission succincts pour les commandants des unités d’assaut. À mi-chemin vers Bagdad, j’ai commencé à lire des mots comme « *whilst* » au lieu de « *while* ». Quand je demandai d’où sortaient ces élégances, Clarke Lethin m’expliqua que c’était l’officier de liaison britannique intégré à notre équipe qui rédigeait les ordres de mission.

C’était une conséquence de ma politique d’intégration des officiers de liaison extérieurs. Je ne voulais pas qu’ils se contentent d’écouter et de faire

des rapports à leurs unités. Au contraire, en étant intégrés à l'équipe et à nos processus, ils auraient nécessairement une meilleure idée de nos intentions et de notre rythme, et seraient ainsi en mesure de mieux informer les unités qu'ils représentaient que s'ils étaient simplement assis au fond de la salle de briefing, à l'écart du petit jeu de concessions mutuelles qui nous animait quand nous évaluions les situations et que nous y réagissions.

Je savais que les unités étrangères envoient certains de leurs meilleurs officiers lorsqu'elles en ont l'occasion et que les agents de liaison extérieurs, bien employés, apportaient une force supplémentaire à nos opérations. Ainsi, alors que je continuais à passer mon temps à l'avant pour sentir comment les opérations se déroulaient sur le front, mon équipe, désormais multinationale, transmettait plus clairement mes intentions à mes dizaines de milliers de Marines américains.

Le 27 mars, dans le cadre d'une vaste opération de diversion, nous avons eu recours à une feinte. La RCT 5 du colonel Joe Dunford a pris de l'avance et s'est emparé de la piste aérienne de Hantush, une bande lisse et bien pavée de l'autoroute 1. De là, l'autoroute allait tout droit vers la ville ; elle était donc fortement défendue. Un coup d'œil sur une carte suffisait à convaincre le haut commandement irakien que ma division cherchait la jonction avec celle de Buff Buford. Militairement, cela avait du sens. Notre force combinée s'abattrait alors sur Bagdad par le sud, comme un marteau de forgeron.

En fait, notre intention était tout le contraire. Mes officiers de renseignements avaient identifié une faille dans la couverture d'artillerie de l'ennemi. La RCT 5 n'avancerait que de quelques dizaines de kilomètres. Quand les Irakiens répondraient pour nous bloquer, il pivoterait vers le nord-est, traversant le Tigre en profitant d'une brèche laissée libre par l'artillerie irakienne. Ma division virerait, attaquant Bagdad par l'ouest tandis que la division de Buff attaquerait par le sud. Ma manœuvre exigeait que mes trois RCT attaquent de concert.

Sans prévenir, on m'a ordonné d'arrêter ma division sur-le-champ. J'étais stupéfait. Nous étions coincés avec quinze mille de mes hommes, directement sous le vent d'une attaque chimique. Le général Franks, commandant du CENTCOM, écrirait plus tard que son directeur des opérations lui avait dit que « les Marines se heurtent à des *fedayins* toujours plus nombreux sur les routes 1 et 7. Les véhicules de la logistique ne rattrapent pas les unités de manœuvre[10] ».

Rien n'aurait pu être plus éloigné de la vérité. Et je savais que mon supérieur, le général Conway, ne s'en souciait pas plus que moi. À partir de Nasiriyah, de fervents partisans de Saddam, appelés *fedayins*, s'étaient en effet joints au combat. Mais leur impact était faible. Notre plus grand défi était d'éviter les pertes civiles, car les *fedayins* nous tiraient dessus au beau milieu de la population. Nous les avons traités comme un simple inconvénient – des tirs d'entraînement, rien de plus. Lorsqu'un d'entre eux surgissait en tirant sauvagement, un artilleur de la tourelle l'abattait et les troupes continuaient. Dans le sillage de ma division, les convois logistiques – *chaque Marine est un fusilier !* – gardaient le rythme.

Un journaliste m'a interrogé sur la menace que représentaient les *fedayins*. Je lui ai donné une réponse sans fard : « Ce ne sont pas des hommes. Ils combattent parmi les femmes et les enfants. Ils sont le pire exemple d'hommes que nous avons jamais combattu. »

Le secrétaire à la défense Donald Rumsfeld écrirait plus tard : « Le général James Conway, commandant de la I MEF, et le général William Wallace du 5e corps de l'Armée ordonnèrent une pause de soixante-douze heures pour réapprovisionner leurs troupes. Je compris la raison de cette pause, étant donné les difficultés logistiques[11]. »

Le secrétaire avait reçu de mauvaises informations. Mon boss, le général Conway, a d'abord été perplexe, puis furieux, lorsqu'on lui a ordonné de s'arrêter. Ni Conway ni moi-même ne craignions de manquer de provisions. Il avait insisté auprès du quartier général : « Les Marines sont

prêts pour marcher sur Bagdad[12]. » Il n'y avait aucune raison de s'arrêter alors que nous étions sur le front. On ne connaît jamais un ennemi avant de le combattre, mais nous savions maintenant que nous faisions face à un ennemi incapable de monter une défense sérieuse. C'était l'occasion d'exploiter notre avantage et d'accélérer afin d'accroître la pression mentale et physique sur l'ennemi. Nous devions durcir le rythme, confondant notre ennemi par des désastres en cascade et brisant complètement sa cohésion.

Les arguments de Conway n'ont servi à rien. D'une manière ou d'une autre, dans les quartiers généraux les *fedayins* avaient été élevés au rang de menace opérationnelle. Je n'ai jamais compris comment une perception aussi exagérée a pu finir par nous arrêter.

L'incertitude s'accroît si l'on ne garde pas son sang-froid. D'après mes officiers de liaison et mes entretiens avec Buff, je savais que sa division se rapprochait rapidement de la mienne. J'avais déjà vu cela auparavant, le décalage entre la pensée de première ligne et les évaluations plus éloignées des états-majors supérieurs. J'ai toujours trouvé que les premiers rapports étaient à moitié faux. J'exagère un peu, mais le progrès technologique peut faussement encourager les états-majors éloignés à croire qu'ils voient le combat « avec les yeux de Dieu ». Or les technologies numériques ne dissipent pas la confusion ; le brouillard de la guerre peut même s'épaissir lorsque la désinformation s'amplifie à la vitesse des électrons.

L'ordre d'arrêter toute l'attaque au sol nous est parvenu au pire moment possible. Les deux tiers de ma division étaient en place, incapables de se disperser dans les marais au milieu desquels nous nous trouvions.

Je ne pouvais pas laisser le 5e Marines marcher sur Hantush. Les Irakiens savaient que nous avions pris la piste. Un simple coup d'œil montrait la route derrière leurs lignes, qui menait au nord-est, de l'autre côté du Tigre. Le risque que les Irakiens comprennent ma feinte et reconnaissent la brèche dans leur couverture d'artillerie augmentait d'heure en heure. J'ai donc appelé Joe Dunford.

« Joe, on nous a donné l’ordre de nous arrêter. Si vous restez devant, les Irakiens vont comprendre notre plan. Je dois vous faire reculer. »

Joe le voyait aussi bien que moi. Il avait le don de la synthèse ; il pouvait froidement évaluer la situation dans son ensemble. Il me rappelait l’empereur Justinien, qui arrivait toujours à des conclusions justes et était capable de résumer une situation complexe en quelques mots.

« Oui, monsieur, répondit-il. J’ordonne à mes Marines de faire demi-tour. »

La confiance. C’est ce qui permettait de rester solidaires. Je savais que le général Conway avait argumenté autant qu’il le pouvait contre l’arrêt de notre offensive. Joe savait que j’avais considéré toutes les options avant de décider qu’il devait se retirer. De même, les commandants de bataillon de Joe savaient qu’il était compétent. Quelle que soit la cause du retrait, les Marines, tous grades confondus, savaient qu’il n’était pas dû à un raisonnement erroné de la part de leurs chefs immédiats. Plus il y a de confiance à l’intérieur d’une unité, plus cette unité peut tenir sans trop de discussions.

Pour repousser l’ennemi, Joe a émis des instructions radio non cryptées, indiquant avec agitation que ses troupes avaient rencontré trop d’opposition. Nous voulions que l’ennemi intercepte ces messages. Puis la RCT 5 s’est retiré.

Ce fut la décision la plus difficile que j’aie prise lors de la marche sur Bagdad. Vous aiguisez vos Marines jusqu’au fil du rasoir. Vous les engagez, sachant que certains vont mourir. L’ennemi n’avait pas pu nous arrêter, et pourtant j’ai dû retirer mes troupes. Puis je me suis souvenu que pendant la guerre de Corée, cette division avait été encerclée à un contre six et s’était frayée un chemin à travers des montagnes glacées. Je me suis dit : « Ce n’est pas si difficile. S’ils ont pu passer au travers, je trouverai un moyen de m’en sortir. » J’étais déterminé à ce que cette erreur opérationnelle ne coûte

pas la vie à mes hommes. Ne pensez jamais que vous êtes impuissant. Choisissez votre réaction.

1. *Regimental Combat Teams*, RCT : des régiments d'infanterie augmentés d'éléments d'artillerie, génie, etc. destinés à les rendre autonomes. (NdT.)

2. La Marche vers la mer est une campagne décisive de la guerre de Sécession, qui vit le général nordiste Sherman prendre le port confédéré de Savannah, en décembre 1864. (NdT.)

3. Michael Groen, *With the 1st Marine Division in Iraq, 2003*, Washington, DC, History Division, Marine Corps University, 2006, p. 98.

4. Ulysses S. Grant, *The Complete Personal Memoirs of Ulysses S. Grant*, Berkeley, Calif., Ulysses Press, 2011, p. 153.

5. Cette expression, « *Nullus melior amicus, nullus peior inimicus* », est attribuée au général romain Sylla (Lucius Cornelius Sulla), réputé pour être un ami farouchement loyal, mais un homme cruel et sans pitié pour ses ennemis. Il aurait composé lui-même cette épitaphe, vers 78 av. J.-C., pour qu'elle soit gravée sur sa tombe au Champ de Mars, à Rome.

6. Richard Miller, *In Words and Deeds*, Hanover, N.H., University Press of New England, 2008, p. 133.

7. *Ibid.*, p. 236.

8. Général John Kelly, interviewé par Bing West le 16 août 2014.

9. « William Joseph Slim », YourDictionary, mis à jour 12 avril 2019, Voir aussi Vicki Croke, *Elephant Company*, New York, Random House Trade Paperbacks, 2015, p. 223.

10. Tommy Franks, *American Soldier, op. cit.*, p. 511.

11. Donald Rumsfeld, *Known and Unknown : A Memoir*, New York, Penguin, 2011, p. 465.

12. Rick Atkinson, Peter Baker et Thomas E. Ricks, « *Confused Start, Decisive End* », *The Washington Post*, 13 avril 2003.

7.
Une division à son apogée

Nous avions capturé plusieurs généraux de l'armée irakienne le premier jour des combats, aux abords de Bassorah, et ils nous avaient prévenus que Saddam nous attaquerait avec des armes chimiques quand nous approcherions du Tigre, tout comme il avait menacé de le faire contre sa propre armée si jamais elle refusait de lui obéir. Coincé dans cette position incroyablement vulnérable, j'imaginai de faire de la RCT 5 un « régiment de reconnaissance » et d'envoyer les Marines du colonel Joe Dunford en « reconnaissance » pour s'emparer des ponts qui traversent le canal Saddam et le Tigre avant que l'ennemi ne puisse les détruire. Mon chef, Jim Conway, a rigolé et m'a fait remarquer que ce serait pousser assez loin la licence poétique que d'imaginer que le CENTCOM puisse accepter une « reconnaissance » comprenant un tiers de ma division.

Mais sans barguigner, Conway nous a dit de nous jeter en avant pour maintenir l'ennemi en déséquilibre. C'est ce que nous avons fait avec des escarmouches, tout au long d'un front de 70 kilomètres. En visitant la zone de la RCT 1, je suis tombé sur un officier du génie qui lisait un livre alors que son peloton aurait dû être au travail. Je l'ai pris à part pour lui passer un savon – félicitez en public, critiquez en privé. Je lui ai dit de se bouger le cul et de faire son travail. J'avais insisté à plusieurs reprises sur la rapidité – transmission d'informations, réponse aux ordres, mouvement et

réapprovisionnement. Mais le leadership ne peut pas dépendre des mails ou des écrits. Les leaders ne sont pas des plantes en pot, et à tous les niveaux ils doivent être constamment à l'extérieur, aux points critiques, faisant tout ce qui est nécessaire pour maintenir l'énergie de leurs équipes, surtout lorsque tout le monde est épuisé.

Le tempo opérationnel est un état d'esprit. J'ai toujours essayé de me montrer tranchant avec les problèmes, mais pas avec les esprits. Pourtant, j'avais besoin de l'engagement de tous, de chaque commandant jusqu'au plus jeune marin ou Marine. Une fois passé le Tigre, ma division déployée pourrait faire face à deux divisions de la Garde républicaine. J'avais besoin que toute la division soit sur le même rythme. Nous devions être mobilisés, tous et tout le temps.

À un moment donné pendant la pause, j'étais assis avec une escouade qui, on peut le comprendre, était mal à l'aise de rester si longtemps au même endroit. Un Marine nous a demandé ce que nous ferions si nous étions touchés par des produits chimiques. Pour ces soldats, il y avait quelque chose de particulièrement déstabilisant à combattre sur un champ de bataille où l'air même est empoisonné.

« Comme à l'entraînement, ai-je répondu. Battez-vous pendant vingt-quatre heures, salissez vos uniformes et tuez ces fils de pute. Ensuite, on vous décontaminera, on vous donnera du matériel neuf, et vous retournerez au combat. »

Je voulais qu'ils sachent qu'ils vivraient pour se battre un jour de plus et qu'ils devraient presser l'ennemi, avec ou sans produits chimiques. Ils l'ont compris. Alors que nous nous préparions à traverser le Tigre, ils ont ajusté et refermé leurs combinaisons de protection chimique. La tranquille détermination qui émanait de chacun restera toujours avec moi.

Le troisième jour, l'arrêt imposé a finalement été levé et nous avons repris l'attaque. Mes troupes souriaient et levaient le pouce en passant. J'étais soulagé que nous soyons de nouveau en mouvement. La RCT 5 a

repris rapidement le contrôle de la bande de l'autoroute de Hantush. Notre commandant d'escadre aérienne, le général Jim Amos, est arrivé en avion pour réduire le temps nécessaire à déclarer la piste opérationnelle. En quelques heures, les KC-130 commencèrent à atterrir, déchargeant des réservoirs souples remplis de 333 000 litres de carburant[1]. L'eau et les munitions ont afflué et les blessés ont été évacués.

La RCT 5, déchaîné, a pris d'assaut le canal Saddam. Les Marines ont débordé les troupes irakiennes retranchées qui avaient été envoyées en urgence. Grâce à notre feinte, les généraux irakiens avaient reconnu trop tard la brèche dans leurs couloirs d'artillerie qu'avaient repérée nos services de renseignements. S'emparant du pont du Tigre encore intact, Joe Dunford a tourné sa RCT vers l'ouest. Destination : Bagdad. Désormais l'ennemi pouvait voir notre route d'attaque.

Le lendemain, je me suis dépêché de rattraper Dunford. Le caporal Newman nous a garés à la hâte dans un fossé à côté du commandant du régiment, et j'ai sauté. Des camions militaires irakiens brûlaient le long de la route. Des Marines, transpirants dans leurs combinaisons chimiques, se dirigeaient vers l'avant. Sur le front, des obus de mortier tombaient autour d'un bâtiment en briques rouges tenu par une arrière-garde qui se battait pour nous ralentir.

Le chef de bataillon de Dunford, le lieutenant-colonel Sam Mundy, nous a rejoints. En dépliant une table à lire les cartes à côté de mon Humvee, j'ai ouvert un Coca tout en mesurant les distances séparant mes trois RCT. Les balles passaient au-dessus de nos têtes, les mitrailleuses crachaient, les obus explosaient sur le front et plusieurs bâtiments étaient en feu, avec des flammes qui jaillissaient très haut.

Une escouade de Marines, entre marche et trot, nous a frôlés. Juste une journée normale pour nos gars. Lorsque le chef de l'escouade s'est arrêté pour inspecter les environs, je lui ai offert un peu d'eau du jerrican installé sur mon Humvee. Il en a avalé quelques gorgées sans quitter des yeux les

positions ennemies qui se trouvaient devant lui. Il s'est essuyé la bouche, m'a donné une tape sur l'épaule et a poursuivi. Absorbé par le combat, il n'avait pas réalisé que j'étais le commandant de la division. Ou, s'il le savait, cela ne lui pas fait grande impression. Il avait un travail à faire.

Nous tenions le bon rythme. Il restait maintenant une ligne droite de 70 kilomètres jusqu'à Bagdad. Mais le bataillon de Sam Mundy avait besoin d'une pause. Un combat d'infanterie, c'est comme un marathon. Les Marines peuvent marcher sans repos pendant huit ou dix heures sous le feu. Mais le facteur fatigue, tant mentale que physique, aura un impact même sur les troupes les plus en forme, et l'unité finira par s'effondrer. C'est alors que les pires erreurs tactiques et éthiques peuvent se produire.

Pour exploiter l'ouverture que nous avions trouvée, j'ai dû faire venir des renforts. Désormais à portée de frappe de Bagdad, j'avais besoin que tout le monde se jette dans la mêlée. J'ai appelé Kelly au quartier général de la division et lui ai dit de faire monter les RCT 1 et 7 sur notre position avancée. Je savais qu'il faudrait une journée aux RCT pour rompre le contact et rattraper le retard. Devant nous se trouvait une division blindée de la Garde républicaine qui n'avait pas subi de pertes. Je voulais continuer l'attaque avant qu'elle ne puisse adapter sa défense à notre vecteur d'attaque, désormais clair.

« D'ici demain matin, j'amènerai mon bataillon de chars pour prendre la tête, m'a dit Dunford. Nous reprendrons l'attaque à l'aube. »

Du pur Dunford. Il évaluait les avantages et les inconvénients, prenait une décision et, en deux phrases succinctes, communiquait son plan.

J'avais une décision difficile à prendre. Mon adjoint, John Kelly, m'attendait quand je suis rentré à mon quartier général cet après-midi-là. La RCT 7 avançait rapidement, conformément aux instructions. Mais John m'a expliqué que la RCT 1 n'avançait pas assez rapidement. Après le retard à Nasiriyah, j'étais déjà inquiet. À présent, le rythme trop prudent persistait. Les combats devenaient plus difficiles et un tiers de ma division était à la

traîne. Ma mission de soutien au 3 ID, qui se rapprochait de Bagdad, était en péril.

Parce que c'est un sujet sur lequel il est très difficile d'écrire, on mentionne rarement la relève du commandement. Vous savez à quel point des officiers dévoués ont travaillé dur, et vous savez quel sera l'effet de la relève sur eux, leurs familles et leurs troupes. Souvent, ce sont des amis, dans tous les sens du terme. Mais je me montrerais négligent si je ne parlais pas de la nécessité de relever quelqu'un de son commandement, car c'est fondamental pour le leadership. C'est lorsque les choses tournent mal que nous en apprenons le plus sur nous-mêmes.

Pendant que la RCT 5 traversait le Tigre, la RCT 1 devait feindre un assaut contre la division de la Garde républicaine qui tenait la ville de Kut, plus à l'est. En fixant cette division, nous pourrions la contourner. Kelly voyait que certaines pièces d'artillerie irakiennes avaient été abandonnées sur place, que les soldats se débarrassaient de leurs uniformes et que des bandes d'hommes en civil et sans armes sortaient de la ville. L'ennemi semblait s'être effondré. Pourtant, la RCT 1 n'avait pas donné les quelques coups brefs et violents qui auraient permis d'accélérer cette désintégration et de rejoindre rapidement mon attaque principale. Je n'ai pas les mots pour décrire le niveau de fatigue qui submerge tout commandant au combat ; il est au-delà de tout ce que j'ai connu ailleurs. Je me demandais même si le commandant de la RCT 1 n'était pas épuisé au-delà de ses limites.

Je lui ai envoyé un hélicoptère, et quelques heures plus tard il entrait dans ma tente. Il avait l'air épuisé et nerveux.

« Qu'est-ce qui se passe ? lui ai-je demandé. Nasiriyah, Kut… Pourquoi n'accélérez-vous pas plus le rythme ? Pourquoi cette hésitation ? »

Je voulais voir un éclair dans ses yeux, entendre un ton guerrier. J'espérais qu'il dise quelque chose comme : « Nous sommes en train d'accélérer. D'ici demain, nous y serons. »

Au lieu de cela, il a exprimé sa sincère réticence à perdre le moindre de ses hommes en suivant un rythme qui pouvait sembler téméraire.

J'ai été dévasté par sa réponse. Je veux que les officiers nourrissent une profonde affection pour leurs hommes, comme je le fais : à mon avis, c'est fondamental pour établir la confiance qui fait tenir une organisation. Nos troupes doivent savoir à quel point nous nous soucions d'elles avant de pouvoir s'engager pleinement dans une mission qui pourrait leur coûter la vie. J'ai également compris combien il est difficile d'ordonner à des hommes que vous avez appris à aimer de se battre quand certains n'y survivront pas. Mais la mission passe avant tout. Une fois que nous sommes engagés, l'hésitation au combat peut exposer d'autres unités à l'échec. J'avais besoin de tous dans ce combat, et de partager le fardeau de façon égale.

J'ai immédiatement relevé de ses fonctions le commandant de la RCT, un officier noble et compétent qui, dans ses postes antérieurs, avait fait preuve d'une grande efficacité. Mais quand le zèle d'un commandant faiblit, il faut opérer un changement. Parfois, vous leur ordonnez de prendre un peu de repos, et en sortant de leur sac de couchage ils sont frais et dispos. Mais dans ce cas, le repos ne suffirait pas. En toute conscience, il était réticent à suivre mon intention, qui impliquait que la vitesse soit la priorité absolue. Vous ne pouvez pas ordonner à quelqu'un d'abandonner le fardeau spirituel avec lequel il lutte. La peur de perdre ses Marines, associée à son immense fatigue, a coûté à la division un officier pour lequel j'ai conservé une grande admiration.

C'était la première relève au combat d'un commandant de régiment dans cette guerre, et la presse en a parlé dès le lendemain. Vous pouvez imaginer ce qu'ont ressenti ce colonel, sa famille et ceux qui avaient de l'admiration pour lui. Même si j'ai été critiqué par certains que je respecte, leur désapprobation ne m'a pas fait remettre en question ma décision.

Pour prendre le commandement de la RCT 1, j'ai renoncé à mon officier des opérations, le colonel John Toolan. Au milieu de cette campagne, il avait le savoir-faire pour gagner rapidement le respect de cinq mille soldats qui ne le connaissaient pas, et pour tirer parti de leur puissance dans le combat. Le lieutenant-colonel Clarke Lethin est devenu officier des opérations et l'état-major de ma division a continué à fonctionner parfaitement.

Le 4 avril, la RCT 5 s'élança sur Bagdad. Des éléments d'une division irakienne, retranchés des deux côtés de la route étroite, lançaient des missiles Sagger, tiraient des grenades au lance-fusée, sans parler des mitrailleuses PKM et des AK. Cachés dans les fossés, les soldats irakiens neutralisèrent un char d'assaut au moment même où le colonel Dunford passait par là. S'arrêtant pour aider, lui et son équipage engagèrent un furieux échange de tirs avec les Irakiens. Lorsqu'une ambulance arriva, le conducteur reçut une balle dans la main. L'ennemi en déroute, Dunford continua vers Bagdad, son chauffeur conduisant la tête par la fenêtre car les balles avaient abîmé le pare-brise. Dunford apprit par radio que le premier lieutenant Brian McPhillips, qui venait du même lycée que lui, venait d'être tué à quelques centaines de mètres.

Quelques heures plus tard, c'est l'énergique sergent-chef Edward Smith qui tombait. Deux jours plus tôt, alors que je parlais avec Dunford, le sergent Smith se tenait à quelques mètres de nous, tirant sur son cigare en souriant. J'avais plaisanté en disant qu'il n'était pas censé être déployé avec nous. Il avait déposé son dossier de retraite et était sur le point de commencer une seconde carrière dans la police d'Anaheim. Mais il avait repoussé sa retraite pour rester dans sa compagnie de fusiliers, où il savait que son expérience était nécessaire. Tels étaient les hommes avec lesquels j'ai servi.

Le dernier obstacle entre nous et Bagdad était la rivière Diyala, aux rives escarpées. J'ai envoyé la RCT 5 au nord, à la recherche d'un point de

passage à gué. La RCT 7, commandé par le colonel Steve Hummer, se dirigeait vers le front. Nous avions servi ensemble dans les années 1980, et je savais qu'il était capable de bien planifier une opération. C'était à la fois un audacieux leader au combat et une figure paternelle pour ses hommes. Pour entrer dans Bagdad, sa RCT devait traverser le pont de Diyala, à moitié démoli, qui menait directement à la ville. Quand je montai au front le matin du 6 avril, je dépassai une colonne de chars Abrams et des centaines de Marines, d'hommes du génie et de fantassins accroupis le long de la route, prêts à foncer sur Bagdad. Les abords du pont étaient anormalement silencieux. Tous les yeux et tous les canons étaient braqués sur les nombreux immeubles d'habitation et sur un bosquet de palmiers sur la rive opposée.

Un vent puissant et des explosions avaient dispersé les débris de la guerre : auvents déchirés, voitures accidentées, cadavres de chats, chaises renversées, chiens en fuite, quelques cadavres raidis, des boîtes de conserve qui cliquetaient, des morceaux de vêtements et de papier qui tourbillonnaient, de la boue et de la crasse. Au bord du pont, Steve était accroupi à côté des ruines d'un édicule en briques, protégé par des sacs de sable.

Le pont avait un trou béant en son milieu. Une fois de plus, j'ai vu à l'œuvre les mots d'ordre du Corps des Marines – improviser, s'adapter et vaincre : déjà les gars traînaient du bois. Nous allions pénétrer dans une ville de sept millions d'habitants en faisant passer des Marines en file indienne sur une planche.

Un bref tir de barrage a été déclenché sur l'autre rive. Au même moment, nos services de renseignements nous ont avertis qu'un général irakien allait faire tirer contre nous. Quelques secondes plus tard, le sol tremblait légèrement, suivi par le coup de tonnerre d'un obus lourd explosant à proximité. À quelques mètres derrière nous, le caporal Jesus Martin Antonio Medellin et le caporal Andrew Aviles gisaient morts. Aviles

avait dix-huit ans et il a été le plus jeune Marine à mourir dans l'invasion[2]. C'était un patriote qui avait renoncé à une bourse d'études pour servir. Mes soldats à peine sortis de l'adolescence étaient plus virils que certains gars que j'ai rencontrés et qui avaient deux fois leur âge.

Quand je me suis éloigné, les Marines couraient vers Bagdad, en file indienne sur cette planche. Plus loin en aval, la RCT 5 de Dunford cherchait un autre point pour passer la Diyala afin d'entrer dans Bagdad par le nord en faisant jonction avec la 3 ID. Le colonel John Toolan amenait au combat une RCT 1 revitalisée. Sans s'arrêter, ses troupes ont rapidement traversé la Diyala dans des véhicules amphibies, un spectacle incongru à des centaines de kilomètres de l'océan le plus proche.

En cinq heures, nous avions des bataillons de deux régiments à l'intérieur de Bagdad. De son côté de la ville, les colonnes blindées de Buff Blount faisaient des ravages dans les défenses irakiennes. À notre grand amusement, les commandants irakiens envoyaient des avertissements paniqués indiquant que des chars américains « traversaient la rivière à la nage ».

À l'intérieur de la ville, j'ai rattrapé un des bataillons de John Toolan et observé une escouade attaquer.

Le chef de l'escouade a crié à ses hommes : « Ne tirez pas sur l'appartement du deuxième étage sur la droite. Ce salaud a des femmes et des enfants là-dedans. Continuez à avancer. On va revenir et le tuer. »

Je suis parti. Je savais que mon mot d'ordre « Pas de meilleur ami, pas de pire ennemi » avait été compris, et j'ai envoyé un sourire de remerciement au général Lucius Cornelius Sylla, le soldat romain qui, il y a deux mille ans, avait fait inscrire ces mots sur sa pierre tombale et me les avait transmis.

Parmi les civils qui fuyaient la ville se trouvaient des éléments de la Garde républicaine spéciale de Saddam, dont beaucoup avaient abandonné leur uniforme. Notre aviation n'a pas attaqué les colonnes de fugitifs.

Malgré une légère résistance sur quelques points chauds, nos régiments se déplaçaient rapidement à travers l'est de Bagdad. Le général Jim Amos, apprenant que nous étions à court de nourriture, a rassemblé les rations militaires de l'escadre aérienne dans des hélicoptères qui ont survolé les Marines à basse altitude, en jetant des cartons de nourriture. Les gars se sont précipités sachant que l'armée irakienne avait abandonné le combat. Sur la place Firdos, à la demande des Irakiens en liesse, mes Marines ont fait tomber une grande statue de Saddam.

Le lieutenant McPhillips, le sergent-chef Smith, le caporal Medellin, le caporal Aviles… La mort ne se soucie ni de l'âge ni du rang. Au front, nous sommes tous ensemble, côte à côte. On se fait un signe de tête, un sourire. En tant que général commandant, vous vous concentrez pour déjouer les plans de l'ennemi. Mais vous ne pouvez pas déjouer le sort. Peu importe la ferveur avec laquelle vous étudiez, prévoyez et attaquez, certains de vos jeunes braves mourront. Vous faites de votre mieux pour que leur nombre soit le plus faible possible. Mais vous ne pouvez jamais le ramener à zéro.

« Ce n'est pas au jeune homme que manqueront les jours qu'il ne connaîtra pas, écrit Marc-Aurèle. Ce sont les vivants qui supportent la douleur de ces jours manqués. »

Bien sûr, peu d'entre nous sont aussi stoïques que Marc-Aurèle. Nous cherchons une raison à leur sacrifice et nous vivons avec notre peine, sachant qu'ils ne sont pas morts sans mérite. Ils savaient que j'avais confiance en eux, et ils ont mené à bien leur mission, de manière éthique et efficace. Je serais heureux de prendre d'assaut l'enfer en compagnie de ces troupes.

Au moment où nous avons installé mon quartier général à Bagdad, Joe Dunford avait déjà encerclé la ville par le nord, en faisant jonction avec la 3 ID de Buff Blount.

Les combats étaient encore rudes ; dans une mosquée du centre-ville, un de nos bataillons a vu 81 de ses hommes touchés en une nuit. Quand je suis

arrivé sur les lieux, les Marines étaient encore en train de se battre, et je pouvais voir des journalistes tenant des poches de plasma au-dessus de leurs camarades blessés qu'on était en train de soigner. Mais nous avions renversé le régime de Saddam. Bagdad était le seul objectif que le haut commandement avait donné à la 3 ID et à la 1re division des Marines. Nous aurions pu y arriver plus rapidement, mais nous n'avions pas pu empêcher cette malheureuse pause. En raison du terrain et de nos manœuvres, le Blue Diamond avait déjà parcouru plus de 600 kilomètres en dix-sept jours. Et ce n'était pas fini.

Dès le début, l'armée irakienne était comme un grand arbre mort. À l'extérieur, son écorce semblait dure. Une fois l'arbre coupé, il était clair que le tronc était pourri par le manque de moral, de leadership et de confiance en soi.

Saddam avait fui Bagdad. Washington et le CENTCOM exigeaient qu'on fouille rapidement sa ville natale, Tikrit. On m'a demandé combien de temps il faudrait pour envoyer une force s'emparer de la ville, à plus de 150 kilomètres au nord. « Ce sera fait demain », ai-je répondu. Moins de vingt-quatre heures plus tard, John Kelly était en route avec une force opérationnelle de 3 500 hommes.

Sur la route de Tikrit, un policier irakien a dit au lieutenant Nathan Boaz, un commandant de section, que des prisonniers américains étaient détenus dans une maison voisine. Boaz lui a remis un GPS, lui demandant d'appuyer sur le bouton en passant devant la maison. Une demi-heure plus tard, le policier lui a rendu le GPS, avec l'emplacement enregistré. Boaz a pris ses Marines, fait irruption dans la maison et libéré sept soldats qui avaient été faits prisonniers à Nasiriyah. C'était exactement le genre d'initiative que j'attendais de mes chefs de petites unités.

La TF de Kelly n'a pas trouvé Saddam, ni à Tikrit, ni au-delà. Une fois Kelly maître de la ville, j'ai pris l'avion pour aller le voir, et nous sommes allés nager ensemble dans le Tigre. Après des semaines de voyage sans

prendre une douche, nous avons eu l'impression que les eaux boueuses devenaient encore plus sombres en s'imprégnant de notre crasse.

La marche en avant était terminée. Ma division tenait la moitié de Bagdad et mes éléments avancés étaient déjà 220 kilomètres au nord, plus près de la Méditerranée que du golfe Persique d'où nous étions partis.

À Bagdad, les gens affluaient dans les rues. C'était le chaos total, mais sans violence. Les bâtiments gouvernementaux étaient saccagés, dépouillés de tout ce qui avait de la valeur, jusqu'au dernier fil de cuivre. Dans une métropole tentaculaire de plus de sept millions d'habitants, il n'y avait plus ni police, ni services, ni autorité locale. Nous n'avions pas assez de troupes pour empêcher un pillage généralisé, sauf dans certains bâtiments gouvernementaux, mais même ceux-ci avaient été largement envahis avant notre arrivée sur les lieux et il n'y restait plus rien.

Renforcée, la 3 ID tenait désormais la moitié ouest de Bagdad, et le Blue Diamond, la moitié est. Nous n'avons pas reçu d'ordres clairs, mais grâce au plan du général Hagee pour après le combat, mes unités d'artillerie étaient prêtes à intervenir et à s'atteler à remettre en marche rapidement les services de la ville, avec l'aide des réservistes spécialisés que j'avais incorporés dans leurs rangs.

En juin, le Blue Diamond a été envoyé dans le sud chiite de l'Irak. J'ai renvoyé les chars, les obusiers et mes quatre quartiers généraux régimentaires, aplatissant mon organisation à dix bataillons, qui répondaient tous directement à la division. Au bout d'un mois, les commandants de bataillon faisaient office de maires, travaillant avec les responsables locaux, rétablissant l'eau et l'électricité, rouvrant des écoles, recrutant la police, payant les salaires des fonctionnaires et rendant la justice.

Dans la ville sainte de Najaf, le lieutenant-colonel Chris Conlin a établi une bonne relation avec les mollahs chiites en rétablissant l'électricité et en démettant le maire qui volait les fonds destinés aux fournisseurs. Le mollah anti-américain Moqtada al-Sadr conspirait avec des éléments chiites pour

asseoir son influence politique. Chaque vendredi, il faisait venir de Bagdad en bus des milliers de membres de sa milice pour écouter ses sermons enflammés. Il les lâchait ensuite dans les rues pour protester contre notre présence. Un jour, alors que la température avoisinait les 45 °C et que les Marines tenaient la foule en respect à l'aide de baïonnettes, Conlin écoutait patiemment les invectives de la foule en colère. Dans la chaleur étouffante, l'aumônier de la division, le père Bill Devine, a rassemblé quelques marins et Marines. Ils se sont enfoncés dans la foule maussade en distribuant des bouteilles d'eau froide. Il est difficile, par une chaleur étouffante, d'attaquer quelqu'un qui vous donne de l'eau. Une fois ses plaintes exprimées, la foule s'est dispersée. C'est grâce à ces efforts que nous avons maintenu dans toute notre zone une paix fragile.

Averti que Sadr avait l'intention d'organiser le vendredi suivant une énorme manifestation à Najaf, j'ai ordonné à mes officiers logistiques de se rendre à Bagdad et de passer des contrats avec toutes les compagnies de bus que nous pourrions trouver, afin que leurs véhicules quittent la ville quelques jours. Ainsi, seules quelques personnes sont venues de Bagdad pour écouter le sermon de Sadr, et encore une fois nous avons maintenu la paix sans utiliser de baïonnettes. La popularité de Conlin montait en flèche. Lorsqu'il a été contraint de partir, en signe de remerciement, les principaux mollahs l'ont invité dans une grande mosquée pour prendre le thé de l'après-midi. Dans la ville de Karbala, à 80 kilomètres au nord, le conseil municipal a tenté d'élire le lieutenant-colonel Matt Lopez comme maire, afin que lui, ses Marines, ses fournisseurs et ses fonds ne puissent pas partir. Je regardais nos troupes s'adapter. Mon but était de trouver une cause commune, de travailler pour maintenir la paix et d'éviter les antagonismes ne serait-ce qu'un mois, une semaine ou un jour de plus. Ne pas laisser les choses tourner au vinaigre.

J'ai beaucoup appris des officiers britanniques pendant cette période. J'ai adopté leur approche, qui consistait à éviter tout triomphalisme : nous

étions venus pour libérer, pas pour dominer. Nous ne cherchions pas à nous imposer.

Je pensais que l'environnement de ma zone constituait une bonne base pour construire une saine structure de gouvernance locale. Mais nous n'avons reçu aucune orientation utile de la part des autorités. Le président Bush avait fait de l'ancien ambassadeur Paul Bremer son envoyé présidentiel et l'avait nommé directeur de ce qu'on appelait l'Autorité provisoire de la coalition (Coalition Provisional Authority, CPA), ce qui en faisait l'Américain le plus puissant d'Irak. Bremer et son imposante équipe de la CPA travaillaient dans un palais aux côtés du lieutenant général de l'armée, Ricardo Sanchez, et de son état-major. Sanchez commandait la Joint TF 7, qui réunissait toutes les unités militaires de la coalition en Irak. La JTF 7 était responsable de la sécurité. Cependant, c'est la CPA qui détenait l'autorité et le financement nécessaires pour concevoir et organiser un nouveau gouvernement démocratique. Dans cet environnement managérial complexe, Bremer et la CPA ont joué un rôle-clé dans tous les domaines.

Dans le même temps, nous, les Marines, travaillions avec les restes de l'armée irakienne, en n'excluant que ceux qui nous étaient ouvertement hostiles ou qui avaient sur les mains le sang de civils innocents. Autour d'un café, j'accueillais d'anciens généraux irakiens et je recueillais leur avis sur le rétablissement de leur armée à nos côtés.

Par un après-midi étouffant, je suis passé voir le lieutenant-colonel Pat Malay, mon commandant de bataillon dans la ville de Diwaniyah. Il avait réquisitionné un terrain de football et installé une série de cabines en contreplaqué, où des femmes irakiennes comptaient des piles de dinars. Devant les cabines étaient alignés des milliers de soldats désarmés qui attendaient de recevoir leur solde pour retourner à la caserne de leur unité. Ce paiement était l'idée de mon officier des affaires civiles, qui n'appartenait pas aux Marines mais à l'Armée. J'étais d'accord. Ils

n’avaient ni argent ni perspectives d’emploi, et je ne voulais certainement pas qu’ils prennent les armes contre nous. Pat m’a escorté le long de la ligne.

« Faites votre choix, monsieur, a dit Pat. Police militaire, génie, infanterie, et même une compagnie de commando… Vous me dites et en trois jours je peux vous la préparer. Chacun de ces soldats veut être remis au travail. »

Ce ne serait pas le cas. Sans consulter nos commandants sur le terrain, Bremer a décidé de dissoudre l’armée irakienne et la plupart des membres du parti Baas se sont vu interdire d’occuper des postes administratifs. Sous Saddam, plus d’un fonctionnaire n’était devenu membre du parti que pour conserver son emploi. Nous aurions pu éliminer les oppresseurs et les baasistes purs et durs sans vider les bureaux des autorités civiles, des services publics et de la sécurité. Démobiliser l’armée irakienne, au lieu de la dépolitiser, nous a aliéné les hommes les plus compétents du pays.

Un exemple de ce désordre : nous nous appliquions méthodiquement à concevoir l’organisation des élections locales lorsque, contre notre avis, la CPA m’a ordonné d’insister pour qu’elles se tiennent immédiatement. Avalant cette couleuvre, nous nous employions à demander aux chefs tribaux et aux dirigeants locaux des élections rapides… quand sans prévenir la CPA a fait machine arrière, nous laissant la responsabilité d’expliquer pourquoi nous reportions des élections que nous avions demandé de hâter.

Conformément à la planification du CENTCOM, l’Armée resterait en Irak, mais nous, les Marines, devions quitter le pays, cédant nos positions à des unités polonaises, espagnoles et ukrainiennes.

À la fin de cet été long et chaud, j’ai ramené ma division à la maison. Nous avions renversé Saddam et gagné du temps pour qu’un nouvel ordre puisse prendre forme. Le stratège britannique B. H. Liddell Hart écrit que l’objectif de la guerre est de produire un « meilleur état de paix[3] ». Je suis parti avec de sérieux doutes sur ce sujet.

1. Michael Groen, *With the 1st Marine Division*, *op. cit.*, p. 97.

2. *Nashua Telegraph,* 15 avril 2003.

3. Basil Henry Liddell Hart, *Strategy* (1954), cité par le site *Classics of Strategy and Diplomacy*, billet de Roger Beckett, 19 janvier 2016.

8.
Incohérence

À l'automne 2003, ma 1re division de Marines était de retour à Camp Pendleton, et en mer des navires rapportaient notre matériel dans les ports californiens. Je pensais que nous en avions fini avec l'Irak et que nous, Marines, allions reprendre notre rôle traditionnel de force navale prête à intervenir. Je me suis concentré sur la remise en état de notre équipement qui avait été utilisé à mauvais escient et j'ai fait passer les programmes d'entraînement à la vitesse supérieure. Je me suis concentré sur la Corée du Nord. Je choisis toujours de m'entraîner contre la menace la plus dure.

Pendant ce temps, en Irak, des manifestations éclatèrent, d'abord dans les régions sunnites. Nos soldats se faisaient prendre en embuscade. De Bagdad à Bassorah, la violence s'intensifiait également dans les zones chiites.

Deux mois plus tard, en novembre, alors que je me préparais pour le bal d'anniversaire du Corps des Marines, un briefing télévisé du Pentagone annonça que les Marines retournaient en Irak. Peu de temps après, nous reçûmes officiellement l'ordre de nous préparer à relever la 82e division aéroportée dans la province de l'Anbar, au cœur de ce qu'on appelait le « triangle sunnite ».

J'ai immédiatement appelé John Kelly : « Allez sur place et essayez de comprendre ce qui se passe. »

J’ai dû lire les journaux pour comprendre ce que souhaitait le président Bush. Cela s’appelait le Freedom Agenda, le programme de la liberté.

« L’Amérique prendra le parti des hommes et des femmes courageux qui défendent ces valeurs dans le monde entier, y compris dans le monde islamique, avait déclaré le président, car notre objectif est plus important qu’éliminer les menaces et de contenir le ressentiment. Au-delà de la guerre contre le terrorisme, nous voulons un monde juste et pacifique[1]. »

Nous repartions en Irak et, une fois encore, je n’avais reçu aucune orientation politique précise. Je savais que nous devions assurer la sécurité de la population, car dans ces « guerres au sein des peuples », c’est le cœur du peuple irakien, et non la capitale du pays, que nous devions conquérir. Cela signifiait que nous devions également former les forces irakiennes pour qu’elles prennent en charge la sécurité.

J’étais également certain que, dans les jours suivant notre arrivée, cheiks, anciens et autres notables locaux s’attendraient à ce que mes Marines prennent en charge les affaires civiles. Je voulais savoir si la CPA avait un plan économique pour favoriser la reprise. Allions-nous relancer les entreprises d’État, ou donner sa chance à la libre entreprise ? Nous concentrerions-nous sur des projets à grande échelle ou sur des microcrédits ? Des élections étaient-elles prévues ou devrions-nous soutenir les cheiks tribaux traditionnels ?

Dans l’armée américaine, nous roulons pour le drapeau. Si un dirigeant civil me dit de combattre les voleurs de bétail, c’est ce que je fais. S’il me dit de rassembler des chevaux sauvages, c’est ce que je fais. Et s’il me dit que mon travail est d’aider un nouveau colon à labourer son champ de maïs, je descends de mon cheval, j’accroche mon fusil à ma selle et je me mets derrière la charrue. Mais ici, une fois encore, les conseils manquaient. Mes demandes de clarifications en haut lieu restèrent largement sans réponse.

John Kelly revint de sa reconnaissance dans l’Anbar. Plus d’un million de sunnites y vivaient, répartis en une douzaine de tribus majeures et

quelques-unes plus petites[2]. La plupart d'entre eux vivaient dans un chapelet de villes et de communautés agricoles qui s'étendaient à 300 kilomètres au nord-ouest de Bagdad, le long de l'Euphrate, jusqu'à la frontière syrienne. John expliqua que tout le monde n'était pas d'accord sur ce qui se passait dans l'Anbar :

« Le quartier général du Corps des Marines à Bagdad prétend que nous combattons des voleurs et quelques vétérans mécontents. Mais la 82e m'a montré des schémas d'attaques coordonnées, en particulier à Falloujah. »

Cela me sembla étrange, étant donné que le général John Abizaid, notre nouveau commandant du CENTCOM, avait déclaré des mois plus tôt que nous étions confrontés à une « campagne classique de guérilla[3] ». Apparemment, les *fedayins*, qui ne comptaient pour rien l'année précédente, avaient développé leurs capacités.

« J'ai vérifié toutes nos sources d'information, ajouta Joe Dunford, qui était maintenant mon chef du personnel. Les sunnites avaient le pouvoir. À présent, nous avons mis à leur place la majorité chiite. Les salafistes sunnites prêchent le djihad dans toute la province. Environ 150 terroristes par mois arrivent de Syrie.

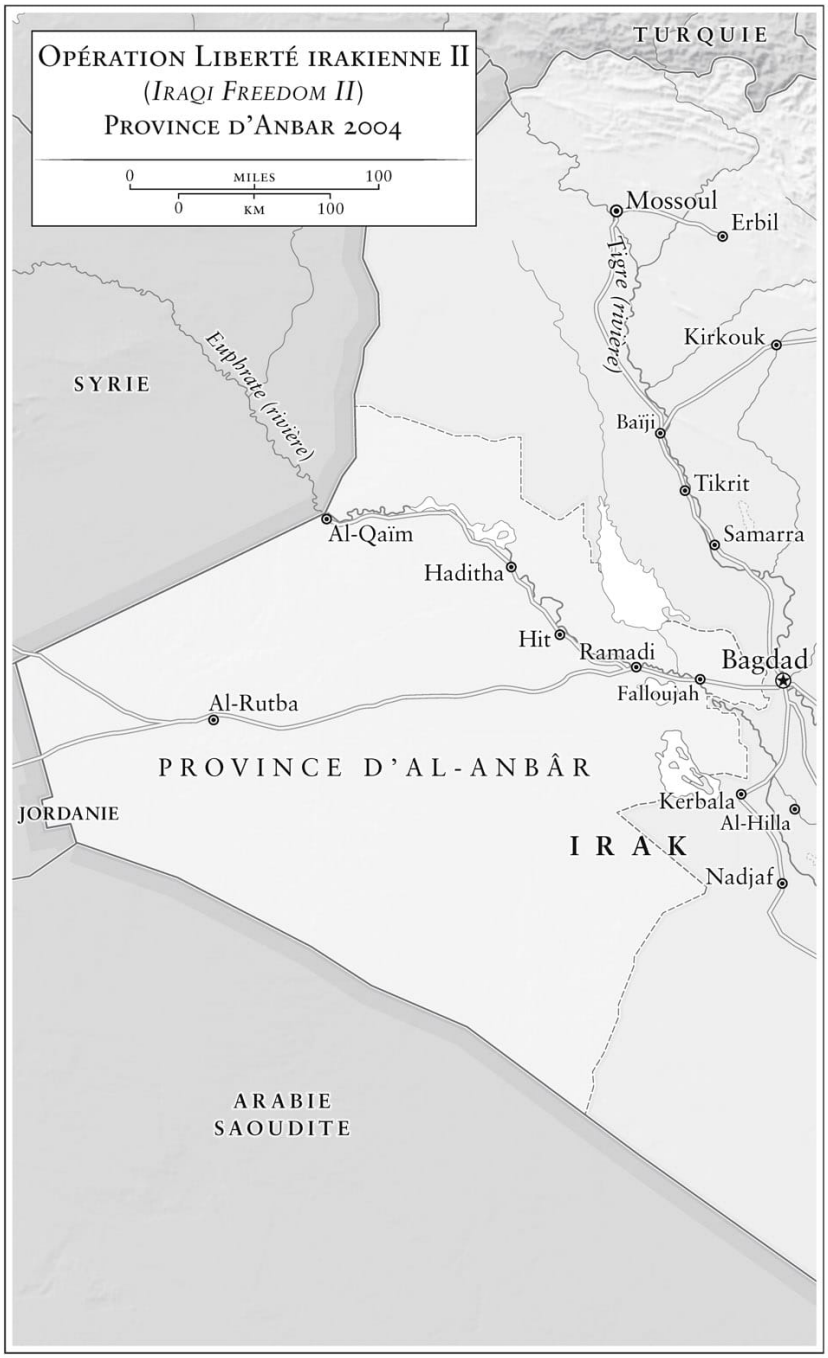
— Alors vous croyez que nous allons affronter une insurrection alimentée par la religion et soutenue par les sunnites qui ont été chassés du pouvoir par notre invasion ? dis-je.

— C'est déjà le cas, déclara Kelly. La 82e sait qu'elle affronte une guérilla. Certains à Bagdad refusent de l'admettre. »

John Kelly avait également trouvé la clé pour renverser la situation. Il fallait persuader les tribus sunnites d'accepter la nouvelle réalité et d'organiser un contrepoids pour concurrencer politiquement les chiites majoritaires. Dans un Moyen-Orient déchiré par des conflits sectaires, notre communauté du renseignement considérait très clairement que l'heure était au règlement de comptes. Néanmoins, John pensait que les tribus sunnites

pouvaient être retournées en notre faveur. Nous nous sommes mis au travail pour trouver un moyen d'y parvenir.

La question centrale était de savoir comment tuer ou capturer les insurgés tout en persuadant la population de se retourner contre leur cause. Si nous avions besoin de nouvelles idées pour nous aider à construire notre plan, les vieux livres en étaient pleins. Je rappelai à mes hommes qu'Alexandre le Grand n'aurait pas été surpris d'affronter un ennemi comme le nôtre. En 330 av. J.-C., il avait conquis le pays avant d'instituer des lois justes et des pratiques raisonnables[4]. Ce n'était pas un mauvais modèle à considérer.



Le résultat de la reconnaissance de John Kelly fut un plan conçu pour persuader les tribus de fournir des recrues que mes Marines formeraient.

Nous patrouillerions ensemble et donnerions aux habitants la responsabilité et la capacité de se protéger contre notre ennemi commun.

Mon intention était d'éroder le soutien aux extrémistes sunnites tout en construisant une force indigène pour nous remplacer. Nous résisterions plus longtemps que l'ennemi à son propre chaos.

Assis seul dans mon bureau de Camp Pendleton et réfléchissant à deux décennies de déploiements dans une région sans traditions démocratiques, je savais que la transition vers une « démocratie » dominée par les chiites ne serait pas pacifique. Je devais faire comprendre à mes Marines le dilemme auquel nous étions confrontés : nous devions réduire le cycle de la violence tout en la maîtrisant au point de contact avec l'ennemi. Nous devions être à la fois modérés et meurtriers.

Lors de la marche sur Bagdad, mon refrain avait été « vitesse et chevalerie ». Il me fallait maintenant persuader ces mêmes Marines de ralentir, de travailler avec les locaux et de réfléchir. *Utilisez votre cerveau avant de poser votre doigt sur la gâchette.* Comme je l'avais déjà fait, j'ai composé une lettre d'une page pour expliquer mon intention à tous ceux que j'avais sous mes ordres.

Général commandant
1re division des Marines (REIN),
Camp Pendleton, Californie 92055-5380

Février 2004

Lettre à tous

Nous retournons à la bagarre. Nous allons relever les magnifiques soldats de la 82e division aéroportée, dont les succès durement acquis dans le triangle sunnite nous ont ouvert des possibilités à exploiter. Depuis un an, la 82e division aéroportée

opère au cœur de la résistance de l'ennemi. Il est approprié que nous les soulagions : quand on leur demande de déménager un piano, les Marines ne prennent pas le tabouret de piano, ils prennent le piano. Nous sommes donc à notre place dans ce combat, où nous pouvons perpétuer l'héritage de Chesty Puller dans les Banana Wars[5]*, dans le même genre d'environnement complexe qu'il a connu dans ses premières années. Aux côtés de nos camarades de l'Armée, des forces de la coalition et des forces de sécurité irakiennes désormais en pleine maturité, nous allons détruire l'ennemi avec une puissance de feu précise tout en réduisant les conditions qui créent des relations conflictuelles entre nous et le peuple irakien.*

Ce sera un travail difficile et dangereux. Il exigera une présence patiente et persistante. En utilisant notre initiative individuelle, notre courage, notre jugement moral et nos compétences au combat, nous allons nous appuyer sur les victoires de la 82e division aéroportée. Notre pays compte sur nous, même si nos ennemis regardent et calculent, en espérant que l'Amérique n'a pas de guerriers assez forts pour résister à l'inconfort et au danger. Vous, mes jeunes gens, allez prouver à l'ennemi qu'il se trompe – qu'il se trompe mortellement. Vous ferez preuve du même esprit intransigeant qui a toujours fait craindre les Marines américains.

L'ennemi essaiera de vous manipuler pour que vous haïssiez tous les Irakiens. Ne le laissez pas remporter cette victoire. Avec une forte discipline, une foi solide, une vigilance inébranlable et un esprit chevaleresque envers les innocents, nous mènerons à bien cette mission. Souvenez-vous, j'ai ajouté « D'abord, ne pas faire de mal » à notre devise « Pas de meilleur ami, pas de pire ennemi ». Gardez votre honneur intact en obtenant des informations sur l'ennemi de la part du peuple irakien. Ensuite, armés de ces

informations et travaillant en collaboration avec les forces de sécurité irakiennes, nous nous attaquerons avec précision aux éléments ennemis et nous les écraserons sans faire de mal aux innocents.

C'est notre épreuve du feu – notre Guadalcanal, notre Réservoir de Chosin, notre bataille de Hué. Combattez avec le cœur joyeux et gardez la foi en vos camarades et votre unité. Nous ne devons pas nous faire d'illusions sur la nature de l'ennemi et les dangers qui nous attendent. Restez vigilants, prenez les choses en main, restez solides et partagez votre courage entre vous et avec le monde entier. Vous allez écrire l'histoire, mes chers jeunes marins et Marines, alors écrivez-la bien.

Semper fidelis,
J. N. Mattis
Général de division, US Marines

Dans toute organisation, un dirigeant de haut rang doit savoir reconnaître quand son environnement a changé. J'ai adapté mes fondamentaux en conséquence. Dans ma lettre, j'ai souligné que la lutte serait longue et que nous ne pourrions pas nous relâcher au fil des mois. Je me suis tourné vers le passé pour faire valoir mon point central. En 300 avant J.-C., Hippocrate, le père de la médecine, écrivit le serment prêté par tous les médecins : « D'abord, ne pas faire de mal[6]… » Cela correspondait à notre approche : nous exercerions notre profession avec discipline, rigueur et soin. Enfin, j'ai insisté sur notre héritage : les Marines n'échouent pas.

Lorsque je rendais visite à mes bataillons, j'insistais sur les mêmes principes. *Comportez-vous avec la même politesse qu'à la maison*. Enlevez vos lunettes de soleil lorsque vous parlez, et demandez la permission d'*entrer dans une maison* ; *ne défoncez pas la porte. Si un homme vous tire*

dessus dans une rue bondée, ne ripostez pas. Traquez-le un autre jour et tuez-le.

Je mis rapidement en place un « entraînement de prédéploiement » sur une base aérienne abandonnée près de Camp Pendleton. Elle comprenait une formation rudimentaire en arabe, une liste de lecture revue sur les opérations de contre-insurrection, des vétérans du Vietnam qui avaient fait partie des Combined Action Platoons (escouades d'action combinée) sur leurs techniques, et des officiers du département de police de Los Angeles partageant les techniques de police de proximité utilisées pour faire régner l'ordre dans les quartiers.

Sachant que ce serait un dur combat, j'ai également envoyé une lettre aux familles (voir annexe D), les assurant qu'ensemble nous pourrions surmonter n'importe quel défi, en partageant notre courage et notre détermination. J'ai ensuite préparé et distribué mon intention de commandant, que voici.

> *INTENTION DU COMMANDANT : Mon but est de faire cause commune avec les Irakiens, en assurant la sécurité jusqu'à ce que les forces irakiennes soient complètement dotées en personnel, bien formées et bien équipées pour assumer la mission afin de rétablir l'administration civile.*
>
> *En exploitant les succès de la 82e division aéroportée et en créant dans notre zone un modèle de stabilité pour tout l'Irak, nous agirons rapidement pour réduire les frustrations et les conditions qui poussent un Irakien à soutenir la lutte contre la Coalition. En récompensant les régions irakiennes qui se retournent contre les éléments de l'ancien régime, nous utilisons leur exemple pour retourner la population contre l'ennemi. En même temps, nous vaincrons les éléments qui ne se conforment pas à la loi, par l'interdiction et l'élimination des sanctuaires ainsi que*

l'instauration d'un climat de confiance avec les Irakiens pour obtenir des renseignements utiles. Ces deux lignes d'opérations – réduire les raisons de lutter contre la Coalition et détruire les forces insurrectionnelles – faciliteront la transition vers les conditions politiques, administratives et sociales pour un Irak libre dans notre zone. Fondant toutes nos actions sur une bonne information, nous ne ferons aucun mal aux Irakiens innocents, utilisant de façon bien ciblée la force de Marines imperturbables face aux actions de l'ennemi.

Grâce à notre présence, à notre persévérance et à notre patience, nous avons comme objectif le bon fonctionnement de l'administration civile irakienne, les forces de sécurité irakiennes remplaçant les éléments de sécurité du Corps des Marines.

ANBAR

Je savais, grâce à l'expérience britannique en Malaisie et à ce que nous avions connu au Vietnam, que si nous voulions réussir une contre-insurrection, il nous fallait un soldat pour 20 habitants. Dans l'Anbar, notre ratio serait plus proche d'un homme pour 40 civils.

À mesure que la CIA et les officiers des services de renseignements militaires me briefaient, il devint évident que les villes de Falloujah et de Ramadi, distantes de 45 kilomètres, représentaient la zone la plus violente de tout l'Irak. J'installai le quartier général de ma division dans la périphérie de Ramadi, la capitale provinciale. Le quartier général de la MEF était situé à côté de Falloujah, la ville la plus hostile du pays.

Lorsque le général John Abizaid arriva pour parler avec les cheiks, les insurgés attaquèrent le lieu de rencontre et tentèrent de tuer John.

À Falloujah, un mois avant que nous ne relevions la 82^{e} division aéroportée, al-Qaïda en Irak (AQI) prit d'assaut la prison de la ville, tuant

vingt-trois policiers. Les meurtres étaient restés impunis, ce qui avait miné l'autorité des cheiks. Le chef le plus célèbre d'AQI, Abou Moussab al-Zarqaoui, un voyou rusé qui avait le goût du sang, se cachait dans la ville. Zarqaoui dirigeait des attentats suicides contre les Occidentaux, les chiites, et les sunnites qu'il considérait comme apostats. Même les dirigeants d'al-Qaïda qui se cachaient au Pakistan lui avaient demandé de limiter ses meurtres gratuits.

Abdallah al-Janabi, le plus haut mollah de Falloujah, était le patron de Zarqaoui. À l'exemple de ce fanatique sournois et excité, des centaines de mollahs prêchaient le sentiment anti-américain avec des paroles venimeuses. Parmi les cheiks et les anciens de la ville, il était difficile de distinguer ceux qui se taisaient pour rester en vie de ceux qui étaient de véritables djihadistes.

Au moment où ma petite équipe et moi-même arrivâmes, fin janvier 2004, pour commencer à coordonner l'arrivée des troupes en février, les attaques à l'intérieur de Falloujah étaient de plus en plus fréquentes. Le commandant du bataillon de l'Armée sur place, le lieutenant-colonel Brian Drinkwine, s'appuyant sur six mois d'expérience, m'avertit que mes Marines seraient « couverts de sang[7] ». Je sentais que la possibilité d'éviter un combat sans merci se refermait rapidement. Les autoroutes et les lignes de chemin de fer en provenance de Syrie étaient grandes ouvertes aux combattants étrangers. Nous avions très peu de forces irakiennes fiables, et nous étions encore en train de développer des réseaux d'informateurs. Les terroristes se rassemblaient pour des attentats, puis se réfugiaient en ville dans des maisons sécurisées. Très peu de civils osaient nous renseigner sur eux. Si quelqu'un voulait le faire, il ne savait pas à quels fonctionnaires irakiens faire confiance, et nous, les Américains, n'avions pas prouvé que nous resterions dans le coin.

Fin mars 2004, l'autorité militaire américaine pour Falloujah passa d'un bataillon de la 82e division aéroportée à l'un de mes bataillons de Marines.

Pendant la discrète cérémonie organisée à l'Hôtel de ville, des insurgés se faufilèrent et lâchèrent au lance-roquettes une salve de grenades propulsées et d'obus de mortier pour tenter de tuer les membres de leur propre conseil municipal.

Moins d'une semaine après que ma division eut pris en charge l'Anbar, je me trouvais sur l'autoroute ; à l'approche de Saqlawiyah, un petit village près de Falloujah. Les cheiks locaux avaient presque accepté d'expulser un gang d'insurgés en échange de l'électricité. Si nous concluions l'accord, je fournirais les générateurs. J'entendis à la radio que John Kelly et son équipe s'étaient retrouvés pris dans une embuscade à plusieurs kilomètres de là et qu'ils revenaient à la base avec des blessés. Le centre d'opérations signalait aussi qu'à 320 kilomètres au nord-ouest, à la frontière syrienne, une compagnie de Marines était engagée dans un violent combat. Au même moment, le colonel Buck Connor, commandant une brigade mixte Armée/Marines dans la zone de Ramadi, vint à la radio pour me demander de passer discuter de la bataille qu'il avait sur les bras. C'étaient déjà les rapports habituels qui arriveraient d'un champ de bataille de 130 000 kilomètres carrés.

L'une des informations qui me fut transmise était que quatre entrepreneurs civils s'étaient rendus à Falloujah sans s'être enregistrés auprès des Marines. C'était pour moi une contrariété fréquente, car ils ne comprenaient pas le danger. Peu après, je reçus un coup de téléphone de Joe Dunford :

« CNN montre les corps brûlés des entrepreneurs suspendus à un pont. Le monde entier est en train de regarder ça. »

Lorsque j'entrai dans notre centre d'opérations, une heure plus tard, je vis des images d'une foule en liesse dansant sous les corps noircis des pendus. Connaissant cet ennemi, je ne fus guère surpris par sa barbarie, et je réfléchissais déjà à la manière de récupérer les corps et de tuer les

responsables. Parmi les tribus qui se faisaient concurrence dans la ville, nous avions des contacts qui nous aideraient.

John Kelly et Joe Dunford me rejoignirent dans mon bureau pour évaluer la situation. Le lynchage avait été vu sur les écrans de télévision dans tout l'Irak. Si nous intervenions, de nombreux innocents mourraient, unissant la ville derrière les assassins.

« Le mieux que nous puissions espérer à Falloujah, c'est de ne pas perdre de terrain avec les gens, déclara Joe. Ne rien faire qui suscite une émotion et un soulèvement djihadiste. Et ne pas laisser la ville devenir un nid d'insurgés. »

Je ne voulais pas provoquer une population déjà très nerveuse. Si nous arrivions avec des tanks, les adolescents surexcités nous lanceraient des pierres et des cocktails molotov. Une balle perdue tirée d'un char pouvait avoir des conséquences tragiques. Il ne nous fallut pas plus de quinze minutes pour décider d'une approche discrète, en trois étapes.

Tout d'abord, nous devions éviter de déclencher d'autres éruptions. En travaillant avec certains cheiks, après la dispersion de la foule, John Toolan s'arrangerait pour récupérer les corps. Ensuite, nous devions maintenir un cap constant. De l'autre côté de l'Anbar, nos commandants continueraient les patrouilles pour assurer la sécurité. Troisièmement, nous allions rendre la justice par un usage de la force à bon escient. Nous allions apprendre l'identité et la localisation des meneurs, en utilisant des photos des meurtriers qui avaient posé parmi les corps et en prenant des photos aériennes de leurs maisons. Nous répondrions en menant des raids au moment de notre choix. J'emploierais, pour citer encore une fois Napoléon, « une main de fer dans un gant de velours ».

La souillure du corps humain est un affront à la dignité. Homère, quand il montre Achille traînant le corps d'Hector derrière son char pendant la guerre de Troie, condamne Achille, quelle que soit sa renommée de guerrier. La civilisation progresse, nous apprend Homère, quand les nations

et les armées les plus fortes respectent la dignité des plus faibles. À Falloujah, notre puissance militaire serait guidée par la force morale, comme elle l'avait été depuis que George Washington avait commandé pour la première fois notre armée. En tuant ceux qui avaient violé notre humanité commune, tout en gardant le cap sur le plan moral, je voulais démontrer qu'il n'y a pas de meilleur ami ni de pire ennemi qu'un Marine des États-Unis.

En tant que commandant, je savais quoi faire et comment le faire. Les généraux au-dessus de moi étaient d'accord avec mon plan.

Mais en haut lieu, on voyait les choses autrement. J'ignorais que l'ambassadeur Bremer, lors d'une téléconférence avec la Maison Blanche, avait plaidé en faveur d'une action militaire forte[8]. Le général Sanchez, également en ligne, raconta ensuite que le président Bush, en colère, avait déclaré que nous devions être « plus forts que l'enfer[9] ». Le secrétaire à la Défense Rumsfeld expliqua plus tard qu'il pensait que les États-Unis devaient envoyer un message selon lequel « quiconque se livrerait à des actes de terreur serait confronté à la puissance de l'armée américaine[10] ».

Une bataille à l'intérieur d'une ville infligerait d'horribles dommages aux non-combattants. J'avais étudié la bataille de Hué, au Vietnam, dans laquelle avaient combattu les Marines en 1968, et je ne voulais pas m'engager dans cette voie. De plus, un assaut total unifierait les habitants contre nous. Pendant la Seconde Guerre mondiale, malgré les pertes terribles subies dans les villes allemandes, plus nous bombardions, plus la population allemande était soudée. Ce fut l'objection la plus critique que mes supérieurs directs et moi nous soulevâmes, mais en vain. Notre perspective était perdue dans la cacophonie d'émotions intenses évoquée par l'image horrible, dans les journaux télévisés, d'une foule dansant autour de pendus.

Le général Conway me dit à contrecœur que je devais y aller en force. Je devais attaquer une ville de 30 kilomètres carrés : des centaines de

maisons en béton, avec 300 000 habitants de plus en plus échaudés[11] et une foule dispersée d'ennemis armés.

Les grandes nations ne se mettent pas en colère ; l'action militaire ne doit être menée que pour obtenir des effets stratégiques spécifiques. Dans ce cas, nous étions dans une campagne politique extrêmement violente sur le terrain des idées, et nous essayions de traiter le problème de Falloujah comme une guerre conventionnelle. De mon côté, je pensais qu'une approche plus efficace et plus durable était possible, vu la situation à laquelle nous étions confrontés.

Mais l'ordre était sans ambiguïté : *Attaquer.*

J'avais clairement exprimé mes objections. On peut penser que dans ces circonstances un officier supérieur devrait donner sa démission. Mais nos troupes ne peuvent pas démissionner et rentrer chez elles. Elles exécuteront les ordres, avec ou sans vous.

La loyauté envers nos troupes, envers nos supérieurs et envers notre serment d'obéir aux ordres de l'autorité civile est ce qui compte le plus, même quand nous avons mille raisons de ne pas être d'accord.

« Bon, allons-y », dis-je à mon réseau de commandants.

Alors que normalement j'aurais dû recevoir un ordre détaillé, dans ce cas l'ordre d'assaut n'a été que verbal. Nous devions attaquer et chasser les terroristes pour prendre le contrôle de la ville. Nous devions commencer par mettre hors de danger des centaines de milliers de civils récalcitrants. Nous avons diffusé des avertissements répétés pour qu'ils quittent la ville. Mais, alors qu'un quart de million de personnes fuyaient, de nouveaux insurgés arrivaient en ville.

Je fis une seule déclaration, tout au long de la chaîne de commandement : *une fois que nous aurons attaqué, ne vous arrêtez pas*. À l'intérieur de la ville, nous serions engagés dans une bagarre à grande échelle. Une fois cette bataille terminée, la ville et la grande route adjacente seraient ouvertes, et les terroristes seraient morts.

Une fois de plus, j'ai dû réorienter mes Marines. Je l'ai fait en révisant mes directives habituelles, « capturer ou tuer », en « tuer ou capturer », plaçant délibérément le verbe « tuer » en premier pour bien faire comprendre qu'il s'agissait d'un combat rapproché contre un ennemi qui avait l'avantage du terrain.

N'ayant que peu de renseignements, nous estimions les forces ennemies entre 600 et 2 000 vrais combattants, renforcés par peut-être un millier d'habitants décidés à en découdre, ainsi qu'une vingtaine de dirigeants-clés.

Comme je n'avais pas de réserve, je dus retirer des forces d'autres villes et des postes frontières, ne laissant derrière que de petits détachements. La 1re division blindée du général Marty Dempsey, qui retournait en Allemagne, s'arrêta en route et ses unités retournèrent en Irak pour soulager la pression dans mon secteur sud.

J'avais la chance d'avoir pour commander l'assaut le colonel John Toolan, un homme qui gardait son sang-froid dans les pires circonstances et qui réagissait à l'adversité avec une ironie malicieuse.

« Vous attaquerez avec seulement deux bataillons pour commencer », lui dis-je.

Cela signifie qu'il n'avait que 2 000 hommes pour déloger les terroristes cachés parmi des dizaines de milliers de bâtiments en béton, sans savoir où l'ennemi se cachait.

« Eh bien, monsieur, nous ne voulons pas trop en faire », dit-il.

La prise de Falloujah fut le combat de John. Je me suis concentré sur la coordination des activités des 14 000 soldats et Marines américains tout en rencontrant des dizaines de cheiks tribaux et en menant à bien les programmes politiques et de développement de la CPA. Quant à mes responsabilités dans la bataille de Falloujah, j'avais l'intention de rester proche de l'action sans interférer dans le combat de John.

John attaqua le 4 avril, envoyant un bataillon depuis le nord et un autre depuis le sud. L'intention était de maintenir les insurgés dans un état de

déséquilibre et de confusion, en les attaquant depuis différentes directions pour évaluer leur style de combat, puis agir rapidement et les écraser. Après notre première bataille, je voulais que l'ennemi soit convaincu qu'il ne devrait plus jamais s'attaquer aux Marines américains en combat rapproché.

Tôt ce matin-là, le lieutenant-colonel Gregg Olson mena son bataillon dans la banlieue nord de la ville. Il vit avec surprise une douzaine d'hommes, pour la plupart non armés, pousser un camion-remorque sur l'autoroute pour bloquer les Marines pendant que d'autres insurgés ouvraient le feu sur les flancs. Pour Olson, cela semblait insensé. Les Marines ne firent qu'une bouchée de l'ennemi.

La bataille de Falloujah avait commencé.

Toute la journée, les combats firent rage dans les rues. Toutes les quelques heures, un groupe de cinq à dix jeunes insurgés s'avançait, désireux de se rapprocher des Marines, ne rencontrant que la mort. Au crépuscule, à l'heure où les chiens commençaient à hurler, des bandes d'insurgés commencèrent à se glisser vers l'avant, tâtonnant pour trouver les lignes des Marines. Les muezzins avaient exhorté la population à descendre dans la rue pour soutenir les « courageux martyrs ».

Au même moment, un second bataillon, sous les ordres du lieutenant-colonel Giles Kyser, attaquait depuis le sud. Les escouades avancèrent méthodiquement. Depuis les toits, les commandants de compagnie s'assuraient que leurs pelotons et escouades restaient à portée les uns des autres, se soutenant mutuellement. Les Marines se frayèrent un chemin parmi les rangées d'ateliers miteux, les tas de tuyaux cassés et les voitures accidentées. En visitant les unités d'assaut, je marchai sur des tessons de flacons de médicaments.

Au quatrième jour de l'assaut, j'avais un bataillon de plus à donner à John. Ensemble, nous avons visité un centre d'opérations du bataillon, à un pâté de maisons des lignes de front. L'esprit combattif des troupes était contagieux. Nous nous étions emparés des toits et nous tenions désormais

les hauteurs. Nos snipers, rejoints par tous les snipers SEAL qui avaient entendu qu'on se battait, transformèrent les rues en zones de combat à plus de 650 mètres de distance. L'ennemi était repoussé bloc par bloc, rue par rue.

Mais rapidement il se révéla que Falloujah était une étincelle dans un baril de poudre. Des combats intenses éclataient dans tout l'Irak. Ce fut notamment le cas à Ramadi, à côté de mon quartier général.

À un moment donné, à Ramadi, je me suis retrouvé derrière une escouade engagée dans une fusillade furieuse avec des insurgés plus loin dans la rue. Comme je demandais un peu bêtement : « Hé, les gars, qu'est-ce qui se passe ? », le chef de l'escouade abaissa son fusil et sourit.

« *We're taking the fun out of fundamentalism, sir !* (On retire le *fun* du mot *fundamentalism*) »

J'ai éclaté de rire. Quand vous avez des escouades bien soudées, une supériorité de feu et des troupes qui gardent leur sens de l'humour, le combat est entre de bonnes mains. Chaque jour, je faisais l'aller-retour entre Ramadi et Falloujah, et je parcourais souvent des centaines de kilomètres en hélicoptère à travers mon immense zone de commandement. À Falloujah les combats faisaient toujours rage, avec des cadavres d'insurgés entassés aux intersections parce qu'il n'y avait pas assez de place à la morgue de la ville. Toolan et moi comprenions leur style. Ils n'avaient pas de structure militaire formelle et hiérarchique, avec un commandant et des sous-commandants. Il s'agissait plutôt de gangs organisés autour des mosquées, des quartiers et des chefs locaux. Connaissant les rues et les ruelles comme leur poche, ils étaient capables de s'engager au coup par coup, mais pas dans une lutte coordonnée qui aurait exigé de se soutenir mutuellement. Ils pouvaient peut-être nous couvrir de sang, mais ils ne pouvaient pas résister à l'assaut des Marines.

Au cours de la deuxième semaine de combat, je fis venir un quatrième bataillon pour renforcer l'attaque de John Toolan depuis le sud. Nous

perdions des Marines, mais John avait coincé les insurgés dans un étau et il serrait fort. Nos services de renseignements écoutaient les communications de chefs insurgés désespérés qui ne savaient plus vers qui se tourner et criaient de plus en plus fort pour demander de nouvelles munitions.

J'étais maintenant convaincu que le combat serait terminé en quelques jours. Mon expérience à Tora Bora m'avait appris une leçon : « mieux vaut trop de rapports que pas assez », et je tenais scrupuleusement mes supérieurs au courant. Mon objectif était une récupération rapide : enlever les décombres, rétablir l'évacuation des eaux usées, augmenter la puissance électrique et ramener aussi vite que possible un sentiment de normalité. Je passais déjà des contrats pour faire venir des camions à ordures et des bulldozers de Bagdad.

Les reporters embarqués dans nos pelotons étaient libres de rapporter ce qu'ils voyaient, et ils étaient précis. Cependant, à l'intérieur des lignes ennemies, il y avait des reporters d'Al Jazeera et des reporters free-lance locaux qui travaillaient pour les médias internationaux sympathisant avec les terroristes. Un de ces pigistes quittait la ville et en 60 kilomètres, il était à Bagdad. De là, les « nouvelles », les photos et les vidéos de Falloujah étaient reprises par les agences de presse du monde entier. La grande majorité des organismes d'information n'avaient pas de reporters sur le terrain, de sorte que le cycle de l'information était dominé par la propagande ennemie.

La coalition ne fut pas capable d'opposer une réponse efficace à cette propagande. Les images de bébés morts auraient fait pleurer une pierre, et les chiffres atroces des pertes civiles amenèrent nos alliés eux-mêmes à exprimer de fortes objections.

Par leur répétition constante, les fausses allégations finirent par acquérir une certaine plausibilité. Les dégâts et les morts dans la ville étaient réels. Mais ces dégâts n'étaient pas difficiles à prévoir pour les décideurs politiques lorsqu'ils nous avaient ordonné d'attaquer. La plupart des non-

combattants avaient fui la région, mais pas tous. Je faisais état de nos progrès croissants, mais cette vérité était submergée par la propagande ennemie. Vue de Bagdad, Londres et Washington, la bataille semblait extrêmement destructrice. Certains de mes caporaux savaient mieux exprimer la noblesse de nos méthodes que les porte-parole du gouvernement américain à Washington.

L'envoyé de l'ONU à Bagdad exprima sa consternation. « Vous avez vu comme moi sur les écrans de télévision des images d'une mosquée touchée par des tirs directs, déclara-t-il au quotidien londonien *The Guardian*. Les rapports d'aujourd'hui sur les attaques en provenance de et contre une mosquée sont un choc[12]. » J'appris par la suite qu'il menaçait de retirer l'ONU d'Irak si l'assaut se poursuivait. Le Conseil de gouvernement irakien, composé de politiques sunnites et chiites, insista auprès de l'ambassadeur Bremer pour qu'il arrête l'attaque, faute de quoi ils démissionneraient[13]. « La poursuite des opérations militaires à Falloujah, écrit Bremer dans ses mémoires, entraînerait l'effondrement de tout le processus politique. » Bremer convoqua les généraux Abizaid et Sanchez dans son bureau. Il avait décidé d'arrêter l'offensive.

Après une discussion animée, le général Sanchez appela Jim Conway, lui ordonnant d'arrêter l'offensive avant le 9 avril à midi. Bremer avait l'intention d'annoncer sa décision à la radio et à la télévision irakiennes avant la fin des services du vendredi dans les mosquées. Nous avions perdu la guerre de l'information.

L'envoyé du président avait d'abord plaidé pour un assaut que je jugeais téméraire. Et à présent, alors que mes troupes se battaient maison après maison et s'approchaient de la victoire, il nous ordonnait de stopper l'assaut. Je n'ai pas vu venir l'ordre d'arrêter. Au plus haut niveau, il y avait des spéculations non fondées et non informées selon lesquelles l'attaque pourrait prendre des semaines. Mon avis, selon lequel nous étions sur le point d'écraser un ennemi désormais aux abois, ne fut pas sollicité.

Le général Abizaid s'envola pour le quartier général de la MEF, à l'extérieur de Falloujah, pour transmettre l'ordre. Je me dirigeai immédiatement vers la réunion pour savoir ce qu'ils pensaient. Mais en chemin, nous rencontrâmes une patrouille de Marines sous le feu. En collaboration avec la patrouille et des hélicoptères, nous prîmes la position ennemie. Mais j'avais perdu du temps et je suis arrivé en retard à la réunion, en sueur et ébouriffé, croisant au passage quelques journalistes. Le général Abizaid interrompit la réunion, me demandant courtoisement mon avis en tant que commandant de la division.

« D'abord nous avons l'ordre d'attaquer, et maintenant nous avons l'ordre de nous arrêter, dis-je. Si vous devez prendre Vienne, prenez Vienne, merde ! »

Je répétais le cri de colère de Napoléon à un de ses maréchaux qui avait hésité à s'emparer de cette ville. Je m'attendais à ce que mes commandants de première ligne me parlent franchement, et je faisais de même avec mes supérieurs.

Un silence se fit. Les quelques dizaines d'officiers et de sous-officiers présents dans la pièce regardaient par terre ou dans le vide. Tous savaient que personne dans cette pièce, quel que soit son grade, ne pouvait changer la décision politique. Il n'y avait plus rien à dire. Alors que nous étions sur le point de réussir au moins sur le plan tactique, nous avions été stoppés net.

J'avais lancé l'assaut en insistant sur un seul point : que l'on ne m'arrête pas. Vous n'ordonnez pas à vos hommes d'attaquer et de risquer la mort, pour ensuite vaciller, en arrêtant l'attaque et en permettant à l'ennemi de se réapprovisionner et de retrouver sa combativité. Il sera plus coriace la prochaine fois qu'il vous combattra, et vos troupes pourraient naturellement perdre confiance dans votre leadership.

Le 10 avril, des responsables politiques irakiens vinrent de Bagdad à Falloujah pour négocier avec les insurgés, qui giflèrent un dignitaire, tirèrent sur la cravate d'un deuxième et donnèrent un coup de pied au cul

d’un troisième. Lorsque le convoi officiel rentra en hâte dans la capitale, j’espérais que c’était la fin de cette hérésie. Nous avions accepté une trêve de 24 heures, et celle-ci se terminait sans que rien n’en ressorte.

J’essayais de réfléchir à la manière de faire adopter aux décideurs politiques mon point de vue sur ce que nous devions faire. Mon interlocuteur était Stuart E. « Stu » Jones, un diplomate chevronné aussi calme sous le feu qu’un Marine, qui relevait de l’ambassadeur Bremer. Lui aussi savait que les insurgés cherchaient à gagner du temps. Mais une fois passé le délai de 24 heures, celui-ci fut prolongé par Bremer. Je savais que les motivations sous-jacentes des décideurs politiques n’étaient pas malveillantes. Ils voulaient faire ce qu’il y avait de mieux. Mais ils ne comprirent ni la valeur tactique de l’occasion, ni le risque que leur décision d’attaquer la ville représentait désormais. Ils tournaient en rond, sans boussole stratégique pour leur faire garder le cap.

Le jour suivant, le dimanche de Pâques, j’obtins la permission de redresser nos lignes. Les mouvements de nos bataillons provoquèrent la débandade des insurgés. Nos services de renseignements écoutèrent des conversations frénétiques. La surveillance aérienne montrait des camions et des taxis qui se bousculaient, mais aucun signe d’une défense cohérente. Un commandant de bataillon, Bryan McCoy, comprit immédiatement que nous avions une ouverture et appela le centre d’opérations.

« Nous sommes prêts à reprendre l’attaque, dit-il. En moins d’une heure, j’aurai pris la mosquée Hidra[14]. »

Entre nos informateurs et d’autres sources de renseignements, nous avions identifié Hidra comme le centre de commandement et de contrôle de l’ennemi au cœur de la ville, le point à partir duquel ils essayaient d’organiser leur défense. Une fois que nos troupes se seraient emparées de Hidra, une résistance organisée serait impossible. Les terroristes seraient forcés d’essayer de sortir de la ville, à présent encerclée, s’ils ne voulaient pas y mourir. Mais une fois de plus, l’ordre tomba : *N’avancez pas*.

Pendant les semaines qui suivirent, nous avons échangé des coups de feu à travers des lignes qui ne bougeaient pas. Les insurgés, désormais sûrs que les Marines n'attaqueraient pas, leur tiraient dessus depuis les maisons voisines. Pendant la journée, personne ne sortait à découvert, ni d'un côté, ni de l'autre.

Zarqaoui dirigeait ses terroristes tout en produisant des vidéos pour Al Jazeera. Nous reçûmes des renseignements le localisant dans le marché de Jolan, à l'ouest de la mosquée Hidra. Cette mosquée était contrôlée par le mollah Abdallah al-Janabi. Craignant une réaction populaire, le Conseil de gouvernement irakien tentait, par le biais de la CPA, de nous empêcher de capturer ou de tuer Janabi. Il donnait le ton à des dizaines d'autres mollahs. Plus longtemps nous étions arrêtés, plus la résistance devenait une obligation pour la communauté.

Chaque jour, John Toolan et moi faisions notre ronde séparément, en passant dans chaque section. À la mi-avril, chaque fois qu'un caporal, un capitaine ou un colonel me demandait quand nous allions attaquer, je répondais simplement : « Tenez la ligne. Notre heure viendra. » Je savais que la politique de maintien en l'état n'était pas une stratégie ; le *statu quo* ne pouvait pas durer éternellement. Croyant que l'assaut finirait par reprendre, nous renforcions tranquillement les barbelés et les fortifications en terre qui encerclaient complètement la ville. J'étais déterminé à ce que les terroristes ne puissent pas s'échapper. Falloujah serait leur cimetière.

Le moral d'acier de nos sous-officiers et l'énergie contagieuse des officiers et sous-officiers aidaient nos équipes à se serrer les coudes, concentrées sur la mission.

Après m'avoir ordonné d'interrompre l'assaut le dimanche de Pâques, on m'envoya négocier dans un site neutre, à quelques centaines de mètres à l'est de la ville, avec un passage sûr garanti pour l'opposition. Là, j'ai rencontré une étonnante série de personnages : de vieux renards de la politique venus de Bagdad, des fonctionnaires de Falloujah qui ne savaient

pas où ils en étaient, des imams pleins de suffisance et des cheiks craintifs. Les véritables chefs terroristes ne sont jamais apparus. Je faisais la navette entre Ramadi et la ville dans mon véhicule blindé léger. En chemin, mon détachement fut, comme tout le monde, touché par des engins explosifs improvisés et des armes légères. Selon certaines informations, Janabi aurait essayé de me faire tomber. Je ne lui en ai pas voulu d'avoir essayé, étant donné que j'essayais de lui faire la même chose.

On ne me remit aucun mandat écrit pour négocier. Chaque soir, je discutais avec mon patron, Jim Conway, des idées que je pourrais proposer le lendemain. Nous nous tînmes fermement au principe selon lequel nos Marines devaient avoir accès à toute la ville. Du côté civil, l'imperturbable diplomate Stu Jones me donnait des conseils avisés, mais il n'avait pas l'autorité de proposer des termes de négociation.

Les négociations n'aboutirent à rien. Les émissaires arrivaient et nous remettaient quelques vieilles armes rouillées, comme si cela prouvait leur sincérité. Ils sirotaient du thé, s'écoutaient parler pendant des heures, affirmaient que d'autres armes seraient collectées, nous promettaient l'accès à la ville, et partaient. Ils se moquaient de nous. Chaque soir, je passais en revue la liste toujours plus longue de nos pertes. John Toolan avait grande envie de les défier : « Assez ri, demain on va vous buter. »

Lors d'une des discussions les plus animées, un cheikh demanda quand nous allions partir.

« Je ne pars pas, lui répondis-je. J'ai acheté une petite propriété sur l'Euphrate. Je vais épouser une de vos filles et prendre ma retraite là-bas. »

Des journalistes venaient de Bagdad, et mes paroles faisaient parfois la une des journaux. La langue est une arme. Dans des circonstances formelles, je mesure mes paroles mais je dis les choses clairement. Sur les sujets importants, on ne gagne rien à faire des circonvolutions. J'ai été élevé dans l'Ouest américain, je ne me cache pas derrière des euphémismes.

Alors que les négociations commençaient à s’enliser, j’ai prévenu mes interlocuteurs :

« Je viens en paix. Je n’ai pas apporté d’artillerie. Mais je vous le dis avec des larmes dans les yeux : si vous me faites chier, je vous tuerai tous. »

Les cheiks ne tinrent pas compte de mon avertissement. Alors mêmes qu’ils discutaient avec moi ils autorisaient leurs fils à rejoindre les rangs des insurgés, abrogeant ainsi sans s’en rendre compte leur propre autorité.

Notre position devenait de plus en plus intenable. Ramadi, la capitale de la province, était le théâtre de fréquents combats ; nous devions protéger le gouverneur, qui était assiégé dans son propre bureau. Les convois du Koweït qui passaient par mon secteur sud étaient régulièrement pris en embuscade, et le ravitaillement se faisait rare à Bagdad. J’ai entendu parler de l’évacuation du quartier diplomatique connu sous le nom de la Zone verte.

Lors de mes conversations du soir avec Jim Conway, nous mettions de côté nos frustrations et nous gérions la situation. Nous avions peu d’options. Il me fallut manœuvrer et repositionner mes troupes les moins engagées contre l’ennemi vers les endroits les plus dangereux. Mais on ne pouvait nier que, pour la population irakienne que nous laissions ainsi sans protection, le danger s’accroissait. Chaque fois qu’un membre du Congrès, un membre de l’Administration, un visiteur venu des États-Unis ou de Bagdad me rendait une visite de courtoisie ou demandait un briefing, je leur disais la même chose : je ne peux pas gagner sur la défense, et je ne peux pas l’emporter en étant cloué sur place. Alors laissez mes Marines en finir rapidement à Falloujah. Ensuite, je pourrai les redistribuer dans la zone.

Les états-majors militaires à Bagdad étaient aussi frustrés que moi par ces négociations qui ne menaient nulle part, et ils ont perçu que nous serions autorisés à poursuivre l’attaque. L’état-major général me demanda oralement de me tenir prêt : je serais bientôt libre de me lancer. Ainsi, le 23 avril, je dis à nouveau à John Toolan de se préparer à reprendre

l’offensive. Le jour suivant, il convoqua ses commandants de bataillon dans la salle de briefing de son centre d’opérations, à un kilomètre de Falloujah. Le plan d’assaut était simple. Les bataillons attaqueraient du nord, du sud et de l’est et se dirigeraient vers l’Euphrate, où un bataillon de l’armée les attendait. De manière classique, nous allions écraser la force islamiste, la tuer physiquement et détruire son attrait psychologique. Elle était coincée.

Mais la confusion politique fit son retour. Je dus interrompre John pendant son briefing pour lui annoncer la mauvaise nouvelle : le général Sanchez venait d’appeler Jim Conway ; nous ne reprenions pas l’attaque.

« Nos ordres ont changé, expliqua Conway à la presse[15].

— Des ordres venus d’en haut, c’est-à-dire de Washington ? demanda un journaliste du *New York Times*.

— Je ne pose pas ces questions, répondit Conway. Nous allions probablement relancer l’attaque, les [ordres] ont changé, et ce n’est pas la première fois. »

L’impact d’une telle incohérence au niveau du théâtre d’opérations et du commandement national ne peut être surestimé. On peut dire que cela nous laissait sans voix. Ma division avait des ordres sur ce qu’il ne fallait pas faire – *Ne pas attaquer* – mais nous n’avions reçu aucun ordre sur ce qu’il fallait faire.

C’était comme dans le film *Un jour sans fin*. Les combats urbains continuèrent les jours suivants et ma division perdit dix-huit tués et blessés.

Conway en avait assez. Par l’intermédiaire de la CIA, la MEF était en contact avec plusieurs anciens généraux irakiens. Ils voulaient que les Marines se retirent pour pouvoir former une garde nationale irakienne à l’intérieur de la ville : la Brigade de Falloujah. Après dix-huit jours de négociations qui n’aboutirent à rien, le général Conway accepta de retirer les Marines et de laisser les anciens généraux irakiens tenter d’expulser les terroristes. Pour moi, c’était un espoir trompeur. Nous n’avions aucun moyen de contrôler les recrues de la Brigade de Falloujah. Comme

Zarqaoui et Janabi dominaient la ville, ceux qui rejoignaient cette unité allaient probablement devenir nos ennemis. Une fois armés, ils seraient sous la coupe de Zarqaoui, et la seule façon pour moi de les mettre à la retraite serait de les tuer.

Dès le début, il était donc clair que l'arrangement était risqué. Quelques jours plus tard, je me suis rendu sur notre site de négociation. John Toolan était là également, discutant avec le lieutenant-colonel Suleiman, le commandant des gardes nationaux irakiens qui travaillaient avec nous. Originaire de Falloujah, Suleiman était un homme dur et juste qui considérait Janabi et les islamistes comme la véritable menace. Peu après mon arrivée, un « général de brigade » irakien nommé Saleh débarqua à l'improviste, portant son plus bel uniforme vert de l'époque de Saddam. Cela me prit par surprise.

Quand il vit Saleh, le lieutenant-colonel Suleiman serra les dents et son visage devint écarlate. John l'emmena précipitamment vers une autre pièce, où Suleiman protesta avec véhémence qu'il avait travaillé avec nous, mais qu'à présent cette soi-disant Brigade de Falloujah serait contrôlée par des terroristes et des généraux du temps de Saddam, comme Saleh. « Vous vous êtes fait avoir », lança-t-il à John.

Alors que Saleh s'apprêtait à partir, Tony Perry, un journaliste du *Los Angeles Times*, lui demanda s'il était venu prendre la relève. Dans un très mauvais anglais, un Saleh tout sourire confirma qu'il prenait effectivement le commandement de la Brigade de Falloujah. Tony avait un scoop. Pour atténuer l'impact de l'article qu'il allait écrire, je l'ai interrompu pour lui dire : « Nous allons faire en sorte que ça marche. »

Au cours des soixante-douze heures suivantes, en réponse aux attaques d'un ennemi qui s'enhardissait, nous avons lancé trois douzaines de frappes sur des cibles dans la ville. À Bagdad, les mêmes politiciens irakiens qui s'étaient opposés à l'utilisation de la force militaire à Falloujah faisaient désormais marche arrière. Le Conseil du gouvernement irakien mettait en

garde contre l'idée d'« apaiser » les terroristes. Les politiques chiites faisaient valoir que la création d'une brigade sunnite était un double jeu. Refusant la rétrocession, Bremer s'opposa fermement à la Maison Blanche[16].

C'est à ce moment délicat que l'émission *60 Minutes* de CBS révéla les abus commis à la prison d'Abou Ghraib, à 30 kilomètres à l'est de Falloujah. Les photos prises par les gardes américains montraient des Irakiens nus allongés les uns sur les autres, d'autres debout les yeux bandés sur des tabourets, avec des fils attachés aux bras. Ces images spectaculaires nous dégoûtèrent tous, et déclenchèrent une tempête mondiale de condamnations dans la presse et chez les politiques. Combiné à l'incapacité de soutenir l'attaque de Falloujah, cela causa de graves dommages à l'ensemble de la campagne de la coalition. L'arrêt tactique imposé à Falloujah et le comportement éhonté des gardes d'Abu Ghraib nous avaient coûté notre supériorité morale.

John Toolan m'envoya une note laconique disant que la Brigade de Falloujah était une couverture pour les terroristes. « C'est un pacte avec le diable », écrivait-il. C'était bien mon avis. Mais dans un geste de théâtre politique, au début du mois de mai, je devais rencontrer les généraux irakiens et leur remettre le contrôle de la ville. Les négociateurs insistèrent pour que je ne sois accompagné que d'une poignée de Marines. Soupçonnant une embuscade, Toolan avait un bataillon de véhicules blindés qui se tenait prêt à l'extérieur de la ville.

« Rappelez-vous, Bryan, dis-je au commandant du bataillon, si les tirs commencent, votre mission est de percer et de nous tirer de là, pas de charger sur l'Euphrate. Nous reviendrons plus tard pour finir le travail. »

Le matin de la réunion, un courageux officier de la CIA accompagnés de deux Irakiens – tous trois barbus et habillés en insurgés – conduisirent une voiture banalisée sur la route que je devais emprunter. Lorsqu'ils virent plusieurs hommes poser une grosse bombe, ils notèrent les coordonnées

GPS. Quelques pâtés de maisons plus loin, ils transmirent les données par téléphone portable. Nous avons fait exploser la bombe à distance, tuant ceux qui la préparaient.

Une heure plus tard, mon petit groupe de Marines se rendit au centre de la ville, rejoignant sur le site de la conférence les soldats de Suleiman, qui étaient nerveux. Un pilote de Cobra signala par radio que des insurgés se cachaient aux coins des rues qui croisaient mon parcours. Nous jetions-nous dans la gueule du loup ? Nous n'avions aucun moyen de le savoir, mais nous étions tout à fait prêts, si nécessaire, à nous en sortir par les armes.

À l'intérieur de l'Hôtel de ville, deux douzaines de cheiks et de mollahs, dont Janabi, étaient assis, raides, autour de la place. Je dis quelques mots à une équipe de télévision japonaise. (Je me demande comment ils étaient arrivés là.) J'ai également souhaité bonne chance à un commandant de brigade nouvellement affecté, un petit général irakien qui portait un costume civil. Dans cette atmosphère tendue, je me suis assis à côté de Janabi.

En échange de la pause, j'expliquai que toutes les armes lourdes devaient être collectées et nous être remises, et que les forces gouvernementales et de la coalition devaient avoir un accès total à la ville. La Brigade de Falloujah patrouillerait dans les rues et les services administratifs seraient rétablis.

Janabi accepta ces conditions avec suffisance, sachant que notre attaque avait été bloquée par les restrictions politiques qui m'avaient été imposées. Sans illusion sur la sincérité de ses promesses, je suis parti.

Les insurgés, sachant qu'ils avaient gagné politiquement, ne tirèrent pas quand nous quittâmes la ville, devant des dizaines d'hommes sinistres. La plupart avaient les bras croisés. Certains firent le V de la victoire. D'autres nous tournèrent le dos et firent mine de déféquer.

Nos troupes se retirèrent de leurs positions au plus profond de la ville, conquises au prix du sang de leurs camarades. Un journaliste demanda à un

Marine crasseux, plein de taches de rousseur, la mitrailleuse sur l'épaule, comment il se sentait d'avoir reçu l'ordre de se retirer après avoir perdu ses copains. Il regarda la caméra et, dans avec un accent traînant du sud, répondit : « Ça ne fait rien. Nous allons les traquer ailleurs et les tuer. »

En repensant à ces semaines de combats acharnés dans les rues de la ville, une citation de Kipling me vint à l'esprit : « Car la force de la meute est le loup, et la force du loup est la meute. » Malgré tous les dysfonctionnements d'une attaque malmenée par des ordres contradictoires, j'étais fier, au-delà des mots, que nos Marines aient gardé la foi alors qu'ils avaient toutes les raisons d'y renoncer.

Le lendemain de notre retrait de Falloujah, al-Qaïda publia sur Internet une vidéo de l'horrible décapitation de l'Américain Nicholas Berg, vingt-six ans. Le bourreau cagoulé, vêtu de noir et brandissant une épée, était Zarqaoui [17]. Il se trouvait quelque part sur le marché de Jolan.

Notre invasion avait déclenché des pulsions, historiques et actuelles, qui balayaient le Moyen-Orient. Zarqaoui avait pour but de déchirer l'Irak et d'en faire un califat islamiste terroriste. Nous étions entrés dans une zone floue de politique sans direction qui défiait la logique stratégique. Zarqaoui et ses terroristes tuaient des milliers de personnes sans cacher leurs intentions. L'un des adjoints de Zarqaoui, signalé à Falloujah dès février 2004, était Abou Bakr al-Baghdadi, qui allait devenir le chef de l'ISIS une décennie plus tard [18].

La Brigade de Falloujah semblait offrir une échappatoire politique à une situation que mes supérieurs jugeaient insoluble. En pratique, elle n'apporta aucune solution, ni politique, ni militaire. Au lieu de cela, elle envoya un message de défaite. La feuille de vigne de la Brigade de Falloujah ne cachait pas le fait que nous avions été arrêtés, et que les conséquences se feraient sentir pendant des années.

Je croyais avoir laissé tomber mes hommes, n'ayant pas réussi à empêcher l'attaque en premier lieu et n'ayant pas non plus réussi à

empêcher un ordre d'arrêt une fois que nous étions au plus profond de la ville. Ce fut une période difficile pour moi, car les décisions de haut niveau avaient coûté des vies dans nos rangs, mais ce n'était pas le moment de nous replier sur nous-mêmes. Nous devons toujours continuer à nous battre pour ceux qui sont encore avec nous.

1. « *Text of Bush's Speech at West Point* », *New York Times*, 1er juin 2002.

2. « *Anbar Province Plagued by Violence* », *New Humanitarian*, 15 janvier 2007.

3. Brian Knowlton, « *Top U.S. General in Iraq Sees 'Classical Guerrilla-Type' War* », *International Herald Tribune*, 16 juillet 2003.

4. J. R. Fears, « *Afghanistan : The Lessons of History* », Big Think, 13 octobre 2011. « Alexandre, de 330 à 327 av. J.-C., conquit systématiquement le pays par l'exercice le plus impitoyable de la force militaire. Puis, ayant conquis les Afghans, il gagna leur cœur. Alexandre prit comme première épouse Roxanne, la fille du chef de guerre afghan, Oxyartes. Alexandre se concilia ensuite tous les autres chefs de guerre d'Afghanistan. Son fils aîné, héritier de son empire, serait un Afghan et Alexandre fit des Afghans des partenaires à part entière dans son nouveau monde. Ce qu'il n'essaya pas de faire, en revanche, c'est d'imposer aux Afghans les coutumes et les valeurs grecques, comme la démocratie. Non seulement il leur permit de conserver leurs propres coutumes, mais il adopta celles des Afghans et des Perses. Alexandre devint ainsi un héros national pour les Afghans, qui invoquent toujours avec admiration le nom de Skander (Alexandre). »

5. Série d'interventions américaines dans les Caraïbes et en Amérique centrale, de 1898 à 1934, où l'action militaire s'accompagna d'opérations de police. Les Marines furent en première ligne et en tirèrent même un manuel. (NdT.)

6. MerriamWebster.com, « *Primum non nocere* ».

7. Bing West, *No True Glory : A Frontline Account of the Battle for Fallujah*, New York, Bantam, 2005, p. 52.

8. Paul Bremer, *My Year in Iraq*, New York, Threshold Editions, 2006, p. 332.

9. Ricardo Sanchez, *Wiser in Battle*, New York, HarperCollins, 2008, p. 350.

10. Donald Rumsfeld, *Known and Unknown*, *op. cit.*, p. 332. Voir aussi p. 532 : « Tous les membres du Conseil de sécurité nationale reconnurent que nous ne pouvions pas permettre qu'une ville irakienne devienne un sanctuaire pour les meurtriers et les terroristes. Mon premier élan n'était pas seulement de trouver les ennemis qui avaient commis cette atrocité, mais aussi d'envoyer un message à travers le pays : toute personne qui se livrerait à des actes de terreur serait confrontée à la puissance de l'armée américaine. »

11. CNN, « *Battle for Falluja Under Way* », 9 novembre 2004.

12. Dan Glaister, « *US Gunships Pound Falluja* », *The Guardian*, 27 avril 2004.

13. Paul Bremer, *My Year in Iraq*, p. 333. Sur son appel aux généraux Abizaid et Sanchez : *ibid.*, p. 334. « Avant la fin du service du vendredi » : *ibid.*, p. 335. « Perdu la guerre de l'information » : général Jim Conway, interviewé par Bing West à Falloujah, Irak, le 29 mai 2004.

14. Bing West, *No True Glory*, *op. cit.* p. 143.

15. Conférence de presse de la I MEF, 1er mai 2004.

16. Paul Bremer, *My Year in Iraq*, *op. cit.* p. 345.

17. Michael Gordon et Bernard Trainor, *The Endgame : The Inside Story of the Struggle for Iraq, from George W. Bush to Barack Obama*, New York, Pantheon, 2012, p. 113. « La CIA pense que l'exécution a eu lieu dans une maison sécurisée du quartier de Jolan, la base de Tawhid wal-Jihad, et que Zarqaoui lui-même a tranché la gorge de Berg. »

18. Richard DesLauriers, ancien agent du FBI, et Kevin Carroll, officier de renseignements dans l'Armée, Fox News, 19 septembre 2014.

9.
Des conséquences en cascade

Parce que les sunnites de l'Anbar étant considérés par les autorités centrales de Bagdad comme les plus récalcitrants d'Irak, la province fut désignée comme une priorité secondaire pour la pacification, une zone d'« économie de force », en langage militaire. Nous étions en 2004, et l'insurrection se transformait en guerre civile, notamment parce que nous avions commis une erreur dans la gestion de Falloujah.

Au cours de mes longs vols de nuit en hélicoptère, j'observais les trajectoires des traceurs verts et rouges et les éclairs des explosions qui secouaient une dizaine de villes. Les cheiks tribaux, qu'ils aiment ou non les Marines, se plaignaient désormais à moi de voir leurs jeunes rejoindre les terroristes de Zarqaoui. Dans un langage peu diplomatique, je leur ai répondu que c'était à eux de réagir pour arrêter les destructions qu'ils s'étaient eux-mêmes infligées.

Les cheiks nous considéraient à présent comme peu fiables. Le combat pour Falloujah nous avait décrédibilisés. Nous allions devoir travailler dur et longtemps pour trouver des partenaires irakiens fiables.

La dernière semaine de mai, le président Bush prononça au Army War College un discours annonçant un changement de politique. À l'avenir, la sécurité serait une « responsabilité partagée » à Falloujah. « Les commandants de la coalition ont travaillé avec les dirigeants locaux pour

créer une force de sécurité entièrement irakienne… J'ai envoyé des troupes américaines en Irak pour rendre son peuple libre, pas pour le rendre américain. Les Irakiens vont écrire leur propre histoire, et trouver leur propre voie[1]. »

Je pensais que l'objectif du président était idéaliste et tragiquement mal conçu, sur la base d'évaluations erronées qui semblaient imperméables à tous les rapports que je pouvais envoyer. De tous les endroits en Irak, Falloujah était certainement le plus mauvais exemple à citer pour le président. Je n'avais aucune idée de qui lui avait dit que la responsabilité de la sécurité était « partagée ». Il ne restait pas un seul Américain en ville.

Zarqaoui, en sécurité dans son sanctuaire de Falloujah, avait un plan qui fonctionnait. En ciblant les chiites, il poussait les milices chiites à se venger sans discernement des malheureux sunnites. Le président envisageait de laisser les Irakiens « trouver leur propre voie » en se rassemblant. La réalité, tragiquement, était qu'ils étaient forcés de choisir leur camp dans une guerre civile qui se développait rapidement.

Washington se concentra sur le transfert du pouvoir politique de l'ambassadeur Bremer à des dirigeants irakiens qui n'avaient aucune conception de la démocratie et du partage du pouvoir qu'elle exige. Joe Dunford, John Kelly et moi-même exprimâmes sans détours nos vues aux visiteurs de Washington. Mais nous étions dans l'Anbar, loin des conversations politiques qui se déroulaient à Bagdad et à Washington.

Fin juin, Bremer est parti après avoir cédé le contrôle aux responsables irakiens. Il écrivit au président Bush : « Grâce au courage du président et aux efforts de la coalition, l'Irak a devant lui une voie vers un avenir meilleur[2]. » En réalité, les dirigeants irakiens émergents se battaient pour le pouvoir au sein d'alliances en constante évolution, les factions chiites manœuvrant pour consolider le pouvoir, certaines avec le soutien financier et militaire de l'Iran. L'Anbar ne reçut aucune aide du gouvernement de

Bagdad, contrôlé par les chiites. La province était isolée, instable et appauvrie, et l'enfer se déchaînait.

L'approche d'al-Qaïda consistait à recruter de jeunes chômeurs, issus pour la plupart des couches les plus défavorisées de la société. Par l'intimidation, ils s'emparaient des villes et des terres agricoles. Cela ne devrait surprendre personne. Pensez à n'importe quel western hollywoodien. Des types costauds et armés s'installent dans une petite ville. Les habitants ne se rebellent pas, ils s'adaptent. Pas un homme ne tiendra tête seul à un méchant homme armé. Et plus les tueurs sont fanatiques, plus la communauté est intimidée.

Il n'y avait pas de shérif, ici. Des bandes tribales d'insurgés surgissaient, composées de jeunes hommes enthousiastes, sans pouvoir, qui s'ennuyaient et étaient au chômage. La plupart se battaient dans le vague espoir de restaurer la primauté des sunnites et pour l'excitation de tirer sur un Américain et de s'en vanter plus tard. Lorsque les Marines les tuaient, leurs amis devenaient de plus en plus amers. Cela devenait une question de vengeance, et c'est ainsi que le cycle de la violence s'accélérait.

Ayant étudié l'occupation britannique de l'Irak après la Première Guerre mondiale, j'ai vu qu'une grande partie de ce qui nous arrivait aurait pu être prédit. J'ai également étudié la bataille d'Alger de 1956-1957. Dans les quartiers où les troupes françaises avaient mené des opérations ciblées et entretenu de meilleures relations avec la population arabe, elles avaient rencontré plus de succès que dans les zones où elles s'étaient montrées plus dures. Je suis donc revenu à mon dicton « D'abord, ne pas faire de mal » et j'ai prescrit à nouveau des règles strictes. Nous étions des hôtes non invités qui cherchaient l'amitié et non le ressentiment.

Après son commandement dans les Balkans dans les années 1990, le général britannique Rupert Smith a observé : « La guerre au sein des peuples doit être conduite comme une opération de renseignement et d'information, et non comme une opération de manœuvre et d'usure à la

manière d’une guerre industrielle[3]. » C’est ainsi que les troupes britanniques avaient agi en Irlande du Nord. Mais dans cette guerre, les antagonistes partageaient à peu près la même culture. Alors que nous étions des troupes américaines issues d’une nation largement chrétienne, au cœur d’un Moyen-Orient musulman. Pour surmonter les barrières culturelles, nous devions travailler tous ensemble à créer un objectif commun. Je savais qu’il faudrait des années de présence patiente et persistante avant d’avoir un réseau d’informateurs, d’interprètes et de chefs de tribus qui comprendraient que leurs intérêts étaient alignés sur les nôtres.

Il restait peu de fonctionnaires de l’époque de Saddam dans l’Anbar. À Ramadi, le gouverneur de la province restait en vie parce que nous avions posté une garde 24 heures sur 24 autour de lui, avec un char d’assaut sur sa pelouse. Mais après l’enlèvement de son fils par al-Qaïda, le gouverneur s’est excusé à la télévision pour avoir soutenu la coalition, a embrassé en larmes son fils libéré, réuni sa famille, serré la main du commandant du bataillon, et il est parti pour la Jordanie.

Comme à Chicago au début des années 1930, les cheiks locaux connaissaient de vue les gangsters et les terroristes. Ils comprenaient ce qui se passait dans leurs communautés. Mais ils ne partageaient pas ce savoir avec mes commandants de bataillon. Au cours de nombreux échanges animés, je leur ai dit qu’ils s’alignaient sur la mauvaise équipe. Les fondamentalistes allaient finir par les tuer et gouverner leurs tribus à leur place, en utilisant leurs jeunes hommes comme chair à canon. Mais après nous avoir vus nous replier à Falloujah, les cheiks terrifiés n’avaient aucun moyen de savoir ce qu’ils pouvaient attendre de nous, et ils se sont efforcés de ne pas contrarier les terroristes de Zarqaoui.

Au cours du chaud été 2004, le commandant Adam Such, béret vert, travaillant avec la pauvre tribu des Albou Nimr, qui compte moins de 20 000 membres, trouva, au sein des tribus, la première lueur de détermination pour tenir tête à al-Qaïda. Adam nourrit la relation,

renforçant la position des cheiks tribaux, et la violence diminua dans leurs villages de l'ouest de l'Euphrate.

Bien que cette petite tribu ait été l'exception à l'époque, j'y ai réfléchi avec John Toolan, Joe Dunford, John Kelly, Stu Jones et notre équipe, ainsi qu'avec la CIA. Nous étions d'accord sur le fait que l'intégration des tribus restait la clé du succès de la campagne anti-insurrectionnelle dans l'Anbar. Mais nous savions que la route serait longue, très longue.

Un soir de la fin mai, à minuit, un officier du centre d'opérations me réveilla pour me signaler qu'une équipe d'al-Qaïda que nous suivions depuis des semaines était passée de la Syrie à l'Irak. Immédiatement, je donnai l'ordre d'attaquer. Peu de temps après, des F-18 et des hélicoptères de combat Cobra frappaient la cible, tandis que des Marines de reconnaissance arrivaient pour couper toute fuite. Une équipe des forces spéciales fit irruption dans le campement dévasté, ramassant papiers, passeports et ordinateurs. L'équipe rapporta que vingt-six hommes avaient été tués. Elle récupéra des armes et des téléphones satellites.

Cependant, un journal britannique en publia un récit très différent : « Les soldats américains ont commencé à nous tirer dessus, un par un… Les survivants décrivent le massacre pendant le mariage et les généraux refusent de s'excuser[4]. » L'article prétendait que c'étaient des femmes et des enfants qui avaient été tués, car le rassemblement était en fait une fête de mariage.

Lorsque les journalistes me demandèrent ce que j'avais à répondre, je leur expliquai : « Nous avons suivi ces types lorsqu'ils ont passé la frontière syrienne et nous les avons attrapés à 100 kilomètres de la ville la plus proche. Une vingtaine d'hommes en âge de servir dans l'armée ont juste choisi d'aller faire du camping, sans femmes ? C'est une sacrée fête de mariage. Ne soyons pas naïfs[5]. »

La presse est dans son rôle quand elle se fait l'avocat du diable et elle n'a pas à être juste ou exacte. Mais que vous soyez général ou P.-D.G., que

vous gagniez ou perdiez, vous devez combattre les fausses informations, sans quoi celles-ci seront certainement acceptées comme un fait. À notre époque, vous ne pouvez pas vous retirer dans votre bureau et laisser votre responsable des affaires publiques répondre aux questions difficiles.

Ma politique était de laisser les reporters aller où ils voulaient. Leur assigner un sous-officier pour éviter qu'ils se retrouvent sous la pale du rotor d'un hélicoptère, mais leur permettre de voir la réalité. Je ne voulais pas que se répètent les « *five o'clock follies* » des années 1960, lorsque pendant la guerre du Vietnam des informations exagérément positives et souvent mal interprétées étaient transmises par les hauts gradés de l'armée à une presse de plus en plus sceptique, puis cynique. S'il y a quelque chose que vous ne voulez pas que les gens voient, c'est que vous devez reconsidérer votre action. Le meilleur article, à nos yeux, représenterait exactement la réalité de nos opérations.

« Je voulais raconter les histoires des soldats, raconte Tony Perry du *Los Angeles Times*. J'ai été autorisé à entrer dans les centres d'opérations [du général Mattis]. Garder quelques secrets était un faible prix à payer pour le libre accès aux troupes sur le terrain qui m'a été donné par les Marines[6]. »

Donner aux journalistes les coudées franches avec les troupes ne fonctionne que si l'intention du commandant est acceptée par les troupes et se reflète réellement dans les opérations dont les journalistes sont témoins. Toute incohérence entre la parole et l'acte donnerait matière à un article. Mais j'ai rarement été déçu.

Suite à l'histoire du « mariage », une équipe d'enquêteurs militaires américains est venue de Bagdad pour déterminer si moi ou d'autres personnes devions être accusés de meurtre. Un avocat militaire m'a posé une série de questions, dont l'une a fait sensation.

« Général, combien de temps avez-vous réfléchi avant d'autoriser la frappe ? »

Il savait d'après le dossier que le temps écoulé entre mon réveil et l'autorisation de la frappe n'avait pas dépassé trente secondes.

« Une trentaine d'années », lui ai-je répondu.

Il est possible que j'aie semblé nonchalant ou dédaigneux, mais mon argument était qu'une décision de trente secondes reposait sur trente ans d'expérience et d'études. À Midway, par exemple, le contre-amiral Raymond Spruance a réfléchi deux minutes avant de lancer son avion porteur, à une distance extrême, contre la flotte japonaise. Deux minutes qui renversèrent le cours de la guerre dans le Pacifique. C'est ainsi que les batailles se gagnent ou se perdent.

Le rapport d'enquête, publié des semaines plus tard, n'apporta aucune preuve que nous avions frappé autre chose qu'un camp occupé par l'ennemi dans le désert. Mais il était alors trop tard. Les premiers faux rapports étaient devenus des vérités de base ; les corriger n'était pas considéré comme une information. Nous avions une fois de plus perdu la bataille du récit. Comme l'a noté Churchill, « un mensonge a le temps de faire le tour de la Terre avant que la vérité ne mette ses bottes ». À notre époque, un mensonge peut être répété mille fois dans le monde entier avant que la vérité n'éclate au grand jour.

Après notre retrait de Falloujah, qui était devenu l'épicentre des enlèvements, des bombardements et des décapitations, Janabi réapparut, cette fois à la tête du Conseil des moudjahidines « modérés ».

En juin, après que nous ayons tendu une embuscade à une bande de terroristes dans la périphérie de la ville, il apparut à la télévision pour déplorer leur « martyre ». « Cela ne mène qu'à une nouvelle confrontation avec l'ennemi[7] », déclara-t-il. S'il me traitait d'ennemi, il était temps de l'affronter dans son propre repaire. Lors de notre dernière rencontre, il était convenu que si nous nous retirions de la ville, la Brigade de Falloujah saisirait toutes les armes lourdes et que les Marines auraient accès à la ville.

Il n’avait rien fait en ce sens. En juin, cela me donnait toutes les raisons de lui demander des comptes.

Je lui dirais qu’il était temps de se détacher de Zarqaoui. Et que s’il ne tenait pas ses promesses, il serait inévitable que les Marines attaquent à nouveau, et que les terroristes perdent. Janabi et sa famille allaient tout perdre. Je lui dirais qu’il était temps de conclure un accord. Si cela conduisait à un combat sur place, qu’il en soit ainsi, et que le jeu continue.

Je promis de ne pas l’arrêter. Il accepta une rencontre au plus profond de Falloujah, contrôlée par les insurgés. John Toolan demanda au sergent d’état-major Rashed Qawasimi de vérifier ses sources. Parlant couramment l’arabe, « Qwas » servait d’interprète à John et à d’autres. Qwas était si inquiet de ce qu’il entendit que John était convaincu que la réunion était en fait un piège pour me tuer.

« Pour les terroristes, ce serait un joli coup de tuer mon général, plaisanta John, mais cela ferait du mal à ma carrière. »

Avec quelques Marines et des membres de la Garde nationale de Suleiman, je me suis rendu à la mairie. John observait le lieu de la réunion depuis un hélicoptère, avec un bataillon en alerte totale à la périphérie de la ville. Le secteur où était prévue la rencontre était précisément celui où nous pensions avoir localisé Zarqaoui. Je décidai que seuls quatre d’entre nous entreraient dans la salle de réunion, les autres étant tactiquement dispersés à l’extérieur pour parer à tout assaut. Qwas, deux Marines et moi sommes entrés.

« Si on doit se battre, leur dis-je, je tuerai Janabi. Vous continuerez à tirer et viderez vos chargeurs jusqu’à ce que les nôtres débarquent. »

Janabi était assis dans le fond de la salle, montrant son influence, avec une quarantaine de cheiks assis le long des murs, dont beaucoup étaient armés. L’atmosphère était tendue lorsque j’ai pris place à côté de lui, avec ma carabine négligemment posée sur mes cuisses, pointée vers lui.

Les paroles que nous échangeâmes, traduites par Qwas, prirent vite un tour plutôt poli. Janabi jouait la carte du sérieux, pour son public.

« Il n'y a pas d'étrangers ici, mentit-il. Vous bombardez des innocents. Nous protégeons seulement nos maisons que vous venez détruire. »

Il insistait : c'étaient mes Marines qui causaient les problèmes de la ville.

À un moment donné, il demanda : « Est-ce que j'ai l'air d'un terroriste ? »

Je me suis penché avec un demi-sourire et l'ai examiné de près. « Eh bien, en fait, oui, répondis-je. Et c'est la même chose quand on lit vos sermons. »

J'ai laissé tomber ma main et double-cliqué sur le sélecteur de ma carabine pour passer en mode automatique. Il a entendu le clic. Si ça se gâtait, je le tuerais en premier. En mai, il avait essayé de me faire exploser. Il n'était pas impossible qu'il soit venu à cette réunion avec le même genre de plan.

Nous sommes restés assis pendant plusieurs longues secondes en silence, en nous regardant fixement. Il a baissé les yeux le premier, visiblement mal à l'aise. Qwas a changé de position pour observer attentivement la salle. On pouvait entendre le *whop-whop-whop* de l'hélicoptère de John. Je ne sais pas ce que Janabi avait dans sa manche, mais il n'eut pas le courage de s'en servir.

« D'une manière ou d'une autre, nous, les Marines, nous allons revenir à Falloujah », lui dis-je à la fin de la réunion.

En partant, j'ai fait un signe de tête à plusieurs cheiks que je connaissais, et John a poussé un soupir de soulagement lorsque nous sommes rentrés dans les lignes des Marines une dizaine de minutes plus tard.

Bien que nous n'ayons pas pu faire venir de Marines dans la ville, John rencontrait régulièrement le lieutenant-colonel Suleiman, qui regardait d'un

air sombre les djihadistes radicaux s'enhardir. Suleiman était un officier relativement subalterne sans véritable chaîne de commandement irakienne. Habité par le sens du devoir, il essayait de protéger sa ville. Il informait discrètement John de l'emplacement des engins explosifs improvisés et des quartiers qui tombaient sous le contrôle des terroristes. Il voulait agir, mais n'était pas assez fort pour le faire avec ses hommes en infériorité numérique.

Puis, par une journée brûlante du début du mois d'août, Suleiman appela John pour lui dire que son commandant en second avait été kidnappé par Janabi. Suleiman allait se rendre à la mosquée pour le faire libérer. John lui demanda d'attendre que nous ayons reçu la permission de l'accompagner. Mais Suleiman refusa ; il pensait qu'il devait partir immédiatement.

Quand il arriva à la mosquée, Janabi le fit saisir et traîner à l'intérieur. Cette nuit-là, il fut battu, ébouillanté, et il « avoua » avoir trahi l'islam. Son corps décapité fut jeté à proximité de nos lignes, et des enregistrements de ses « aveux » furent distribués sur les marchés. John était furieux et voulait se rendre à la mosquée avec des tanks pour s'emparer de Janabi. Mais nos ordres de Bagdad sont restés fermes : *Non.*

Chaque jour, quelque part dans l'Anbar, des patrouilles de Marines tuaient des insurgés, et chaque jour, un soldat, un marin ou un Marine américain perdait la vie ou un membre. C'était un combat moralement meurtrier, dans la plupart des cas en cédant le premier tir à un ennemi en civil. J'étais dehors tous les jours, parcourant des centaines de kilomètres par semaine pour rencontrer les escouades, les anciens des villages et les commandants de compagnie. Mon plus grand souci était que quelque part dans la chaîne de commandement, un commandant ne maintienne pas le moral de ses hommes ou perde le contact avec la réalité à laquelle étaient confrontés ses soldats. Rien ne comptait plus à mes yeux que de maintenir

l’esprit combattif de nos troupes et leur confiance dans leurs chefs sur le champ de bataille.

On ne peut pas tromper les troupes. Nos jeunes devaient endurcir leur cœur pour tuer avec compétence, sans se laisser gagner par une forme d’indifférence à la souffrance des non-combattants. Je devais comprendre le combat entre lumière et obscurité qui se jouait au fond de leur cœur, car nous avions besoin de gars qui pouvaient faire un travail sinistre et violent sans devenir mauvais, des gars qui pouvaient faire des choses dures sans pour autant perdre leur humanité.

En me retrouvant face à face avec les soldats, je pouvais me faire une idée de ce que les escouades pensaient, de ce qui les énervait. Y avait-il quelque chose que je pouvais faire spirituellement ou physiquement pour les aider ?

Le défi de mon commandement était de transmettre à mes troupes un message apparemment contradictoire : « Soyez poli, soyez professionnel, mais ayez un plan pour tuer tous ceux que vous rencontrez. » Un caporal de vingt ans commande des jeunes de dix-neuf et ne parle que quelques mots d’arabe. Dans un environnement culturellement très différent, son escouade doit agir de manière éthique, sans s’en prendre aux innocents effrayés.

Mais quand quelqu’un tire sur un Marine, on a le droit de le buter. Je voulais que mes gars gardent un état d’esprit offensif. Si on leur tirait dessus, leur travail consistait à traquer l’ennemi et à l’éliminer ; je ne voulais pas de passivité, nous n’allions pas céder l’initiative à l’ennemi.

« Il y a sur Terre des abrutis qui ont besoin d’être abattus, disais-je. Il y a les chasseurs et les chassés. Pas de complaisance ! Gardez votre discipline et vous serez les chasseurs. Je plains les fils de pute qui ne servent pas à vos côtés, mes petits gars. »

Chaque matin, je me réveillais vers quatre heures, je triais mes mails, je passais au centre d’opérations et je mettais mon équipement de combat. À sept heures, j’étais prêt à prendre la route. À l’extérieur du quartier général,

mes communicateurs, mes chauffeurs et mon aide préparaient mes cinq véhicules. Même quand ils étaient épuisés, ils avaient déjà répété la mission du jour. Souvent, pendant nos dix à douze heures sur les routes et les chemins de terre, on nous tirait dessus, on nous lançait des bombes artisanales, ou encore nous tombions sur une unité qui avait besoin d'un coup de main. Lorsque cela se produisait, nous étions tous engagés à égalité. C'était la norme dans tout l'Irak pour les commandants de bataillon et de régiment.

Chaque soir, je racontais à mon équipe ce que j'avais appris et je leur demandais ce qu'ils avaient entendu dans les avant-postes que nous avions visités. Ils revenaient souvent avec des informations que je n'avais pas eues. Nous nous tenions mutuellement au courant.

Rester en contact étroit avec les troupes avait un coût. En cinq mois, sur les vingt-neuf marins et Marines de mon détachement personnel, deux furent tués et quinze blessés, certains plus d'une fois. Fin mai, une bombe artisanale tua le sergent-chef Jorge Molina, 37 ans, qui avait changé son nom de famille en Molina Bautista pour honorer sa mère, Maria Bautista. Jorge, qui était né à Chihuahua, au Mexique, laissait derrière lui sa femme, Dina, et ses trois fils. Il était d'humeur égale, souriant parfois jusqu'aux oreilles lors de nos comptes rendus d'après patrouille. En juin, nous avons perdu le caporal Jeremy Lee Bohlman, qui n'avait que 21 ans. Toujours en alerte lorsque nous étions sur la route, très enthousiaste en dehors des heures de service, il faisait le bonheur de l'équipe. Je les vois encore devant moi aujourd'hui et ils me manquent, ainsi que tant d'autres personnes perdues au cours de cette longue et chaude période de service.

Je visitais une demi-douzaine d'unités chaque jour, évaluant l'humeur de chacune. Les troupes étaient-elles à l'aise pour parler en ma présence ? Les gars se donnaient-ils des coups de coude pour saluer une remarque sarcastique ou incorrecte ? Se sentaient-ils à l'aise avec leurs supérieurs immédiats ? C'était rafraîchissant d'écouter un sergent ou un lieutenant

d’artillerie discuter avec ses hommes, décontractés mais respectueux. On sentait leur affection mutuelle. Cela me disait que les gars avaient encore le cœur à la tâche.

Bâtir la confiance et l’affection dans les unités n’est pas la même chose que de courir après la popularité, qui repose sur le favoritisme. Et cela ne remplace pas la priorité donnée à la mission. C’est pourquoi je tombais sur tous ceux qui disaient : « Monsieur, ma mission est de ramener tous mes hommes à la maison en toute sécurité. » C’est un objectif louable et nécessaire, mais la mission première était de vaincre l’ennemi, même si nous faisions tout notre possible pour garder en vie les jeunes hommes et femmes dont nous avions la charge.

À la fin de l’été, j’aurais accompli mes deux années de commandement de la 1re division des Marines et je serais bientôt réaffecté. Je voulais terminer le combat, et je ne cessais de répéter que nous devions nettoyer les caches de l’ennemi à Falloujah. J’en avais assez de ces tergiversations. Je voulais encercler le marché de Jolan et fouiller chaque bâtiment jusqu’à ce que nous trouvions et tuions Zarqaoui, Janabi et les autres terroristes qui semaient l’anarchie.

Mon supérieur hiérarchique maintenait que nous ne devions pas entrer dans la ville. Mes efforts pour influencer les décisions politiques américaines avaient échoué.

Je n’avais jamais laissé un travail inachevé auparavant, et pourtant je laissais mes troupes face à une situation exaspérante : nous jouions en défense. Les responsables politiques américains continuaient à restreindre des actions tactiques pourtant nécessaires. J’avais été élevé par des Marines de la génération du Vietnam, qui m’avaient rappelé l’importance de s’assurer que les décideurs politiques saisissaient la nature de la guerre dont ils étaient responsables. Ne pas se laisser piéger par des demi-mesures, ne pas laisser de répit à l’ennemi. Je croyais avoir parlé clairement. Mais je n’avais pas réussi.

Lorsque le moment fut venu de quitter le commandement, fin août 2004, j'ai dû réfléchir à ce que je devais dire aux troupes. Je ne pouvais pas les féliciter pour un succès durement acquis ; la victoire leur avait été arrachée. Leur force, c'était leur sens du devoir, et d'être les uns avec les autres.

Je me suis souvenu d'un poème écrit par le lieutenant français André Zirnheld en 1942, alors que le maréchal allemand Erwin Rommel balayait l'Afrique du Nord. Sachant que ses chances étaient très faibles, Zirnheld s'était porté volontaire pour être parachuté derrière les lignes allemandes près du port de Tobrouk, sous contrôle britannique. Il fut tué. Zirnheld était resté fidèle à son sens du devoir. Il avait choisi d'être un soldat. Ce n'est pas parce que la bataille de Tobrouk était perdue que cela devait changer. Son poème fut découvert lorsqu'on retrouva son corps. Il est aujourd'hui connu sous le titre de « La prière du para ».

La guerre tirait en longueur. Mais cela ne changerait pas qui nous étions et ne saperait pas notre esprit de combat. La devise des Marines est *Semper Fidelis* : toujours fidèle, pas seulement quand les choses vont dans votre sens. Personne ne nous avait forcés à être là où nous étions ; nous nous étions tous portés volontaires pour combattre. Mes troupes avaient gardé la foi, grâce à leur volonté et à leur discipline, et j'ai dit au revoir à mes Marines turbulents et imperturbables en leur lisant la « Prière du para[8] » :

Je m'adresse à vous, mon Dieu
Car vous donnez
Ce qu'on ne peut obtenir que de soi.
Donnez-moi, mon Dieu, ce qui vous reste,
Donnez-moi ce qu'on ne vous demande jamais.

Je ne vous demande pas le repos
Ni la tranquillité,

Ni celle de l'âme, ni celle du corps.
Je ne vous demande pas la richesse,
Ni le succès, ni même la santé.

Tout ça, mon Dieu, on vous le demande tellement,
Que vous ne devez plus en avoir !
Donnez-moi, mon Dieu, ce qui vous reste,
Donnez-moi, ce que l'on vous refuse.

Je veux l'insécurité et l'inquiétude
Je veux la tourmente et la bagarre,
Et que vous me les donniez, mon Dieu,
Définitivement.
Que je sois sûr de les avoir toujours
Car je n'aurai pas toujours le courage
De vous les demander.

Donnez-moi, mon Dieu, ce qui vous reste,
Donnez-moi ce dont les autres ne veulent pas,
Mais donnez-moi aussi le courage,
Et la force et la foi.
Car vous êtes seul à donner
Ce qu'on ne peut obtenir que de soi.

1. George W. Bush, « *Five Step Plan for Democracy in Iraq* », discours, Carlisle, Pennsylvanie, 24 mai 2004, American Rhetoric Online Speech Bank.

2. Paul Bremer, *My Year in Iraq*, *op. cit.* p. 393.

3. Rupert Smith, *The Utility of Force*, New York, Vintage, 2005, p. 399.

4. Rory McCarthy, « *US Soldiers Started to Shoot Us, One by One* », *The Guardian*, 20 mai 2004.

5. *Id*.

6. Tony Perry à Bing West, 23 juillet 2016.

7. Edward Cody, « *Officers Say Target Was Safe House* », *The Washington Post*, 20 juin 2004, p. A-01.

8. James Mattis donne une traduction anglaise. Nous reprenons ici le texte tel qu'il est publié par le Diocèse aux armées. (NdT.)

10.
Combattre en se transformant

De retour aux États-Unis à l'automne 2004, ma première priorité fut de rendre visite aux Gold Star Families, celles qui avaient perdu un enfant, un mari ou un père. Je savais que rien ne peut remplacer un être cher. Je ne pouvais même pas leur offrir le réconfort de la victoire. Tout ce que je pouvais faire, c'était m'associer à leur deuil. Assis dans leur salon, sachant pertinemment qu'un étranger ne pouvait ressentir la douleur qui les touchait, j'essayais pourtant de leur transmettre l'amour que nous, les compagnons d'armes, avions les uns pour les autres. Les soldats tombés au combat, tous volontaires, s'étaient ralliés au drapeau et veillaient sur notre nation bien-aimée sans jamais quitter leur poste. Notre nation aura toujours besoin de ces gardiens inébranlables, comme l'a appris chaque génération américaine.

Entre l'Afghanistan et l'Irak, cela faisait trois ans que je me battais, et je n'avais pas pensé à la mission qui suivrait mon retour. Mais le commandant, le général Michael Hagee, fit de moi son adjoint trois-étoiles pour le « développement du combat ». Basée à Quantico, en Virginie, la Commission de développement du combat du Corps des Marines (MCCDC) est responsable de l'éducation, de la formation et de l'élaboration de la doctrine. Il lui revient aussi d'établir les besoins en équipements et en systèmes d'armes. En raison de mon expérience récente,

le général Hagee déclara qu'il voulait que mes perceptions imprègnent le Corps. De retour du combat, j'étais déterminé à utiliser ce que j'avais appris pour affûter nos armes. Il fallait d'abord que nos troupes soient au meilleur de leur forme pour les combats au Moyen-Orient. Mais pendant ce temps, nos autres adversaires ne prenaient pas de vacances, et nous devions nous préparer pour d'autres combats à venir.

Le général Hagee et moi-même avons convenu que ma première priorité serait de préparer les troupes au type de combat qui les attendait au Moyen-Orient. L'accent devrait être mis sur les dirigeants de niveau inférieur : les lieutenants, les sergents et les caporaux avaient désormais une importance stratégique. Nous devions adapter notre doctrine pour redynamiser les techniques de contre-insurrection, en mettant l'accent sur les chefs de petites unités, chargés de gagner la confiance et le soutien de la population locale.

Quiconque a étudié l'histoire sait qu'un ennemi s'attaque toujours à la faiblesse qu'il a détectée, et nos ennemis avaient choisi la guerre irrégulière. Nous devions nous adapter plus vite qu'eux, en entrant dans leur boucle OODA. Ayant observé la rapidité avec laquelle le terrorisme islamiste se répandait, j'étais convaincu que nous en avions pour des années. La guerre irrégulière devait donc devenir pour nous une compétence de base, sans pour autant que le corps des Marines développe une vision étroite et ignore les autres types de menaces. Pour adapter nos méthodes à cet ennemi, j'insistai sur la mise en œuvre généralisée d'un mode de décision décentralisé, en m'inspirant des idées que j'avais développées et affinées lors des guerres précédentes.

Le général George Marshall, chef d'état-major de l'Armée durant la Seconde Guerre mondiale, avait été confronté au même défi. Pendant la Première Guerre mondiale, il avait vu trop de soldats mourir faute d'entraînement aux tactiques de base. Lorsqu'il servit dans l'école d'infanterie de l'Armée, dans les années 1930, il instaura une règle de fer :

établir une base de tir avant de manœuvrer contre l'ennemi. Pendant la Seconde Guerre mondiale, « *Fire and flank*[1] » devint ainsi la tactique élémentaire pour des milliers de chefs de peloton novices formés rapidement.

Je remis l'accent sur les bases. Je me souvenais de « l'excellence dans les fondamentaux ». Regardez comment une équipe de basket-ball se passe le ballon d'avant en arrière, chaque joueur sachant qui se prépare à tirer. Ils ont tellement répété qu'ils n'ont pas besoin d'y penser ou d'attendre des instructions. De même, chaque équipe, chaque peloton, chaque compagnie avait besoin d'un répertoire de jeu. Si chacun était parfaitement capable de mettre en œuvre un certain nombre de tactiques bien rodées, quelques ordres suffisaient pour lancer l'attaque.

Le combat rapproché exige un entraînement intensif. Mais affiner les compétences de tir et de déplacement n'était que la première étape. Il était tout aussi important d'améliorer les compétences cognitives. Un caporal de Des Moines, dans l'Iowa, patrouillerait dans un environnement totalement étranger. Comment pouvait-il sentir ce qui se passait ? En Irak, par exemple, les insurgés tiraient souvent en premier, cachés dans la foule. Au fur et à mesure que la situation évoluait, le chef de patrouille devait lire les indices, afin que ce soit nous qui déclenchions le contact, et non l'ennemi. Le tout sans faire de victimes innocentes.

J'ai pris comme modèle un maître des échecs qui, après avoir jeté un seul regard sur l'échiquier pendant un tournoi, prédit le vainqueur avec trois coups d'avance. Comment fait-il ? L'économiste Herbert Simon l'explique en quelques mots : « La situation [sur l'échiquier] fournit un indice ; cet indice donne au joueur l'accès aux informations stockées dans sa mémoire ; et les informations fournissent la réponse. L'intuition n'est ni plus ni moins que la reconnaissance[2]. »

L'anticipation est la clé de tout. Mon objectif était donc d'apprendre à nos jeunes chefs d'équipe à saisir la signification du moindre indice, à la

manière d’un maître des échecs. J’ai cherché des outils qui pourraient aider à développer cette compétence, en m’appuyant sur deux approches : des simulateurs tactiques et un programme de formation pour affûter l’intelligence des situations chez nos chefs de petites unités.

Les simulateurs de vol informatisés fournissent depuis longtemps aux aviateurs un précieux outil d’entraînement cognitif. Derrière les commandes d’un simulateur, le pilote novice s’écrase sur une montagne, ou son avion est percuté par un missile. Il meurt, revient à la vie, revoit sa technique, décolle à nouveau et évite la montagne ou le missile. C’est ainsi qu’une fois en vol nos pilotes ne répètent pas les erreurs mortelles qu’ils ont commises dans les simulateurs. La formation sur simulateur est si précieuse que nous n’achèterions pas un nouvel avion sans acheter le simulateur correspondant. Pourtant, bien que depuis 1945 les États-Unis aient subi 85 % de leurs pertes dans les unités d’infanterie, en 2004 nous n’avions pas de simulateurs pour les fantassins.

Je savais que si nous maintenions un Marine en vie pendant ses trois premiers combats, ses chances de survie s’amélioraient. Nous avions besoin d’un simulateur pour entraîner et aiguiser les compétences cognitives jusqu’à ce qu’un jeune chef puisse rapidement évaluer une situation et ne pas hésiter avant d’agir. Il devait développer l’équivalent cognitif de la mémoire musculaire, afin de prendre l’initiative, d’instinct. Il devait se faire tuer plusieurs fois dans des embuscades simulées pour apprendre les conséquences de ses erreurs.

L’intelligence des situations n’est pas propre aux combats militaires. Au football américain, les demis de mêlée (*quaterbacks*) des équipes universitaires, qui dirigent le jeu de leur équipe, envoient souvent un mauvais signal, ce qui entraîne une interruption du jeu. Pour réduire ces erreurs, l’ancien entraîneur de l’Ohio, Urban Meyer, consacrait des réunions d’équipe à des exercices pratiques de simulation, exigeant de ses joueurs qu’ils réagissent à des situations confuses. L’objectif était de leur faire

assimiler des connaissances afin qu'ils puissent reconnaître la même situation lorsqu'elle se présenterait[3].

Quels que soient le rang ou la profession, je crois que tous les dirigeants devraient être des entraîneurs dans l'âme. Pour moi, l'expression « *coach-player* » (joueur-entraîneur) décrit bien le rôle d'un leader au combat, ou même de n'importe quel vrai leader.

J'employai des dizaines de techniques. Par exemple, je me suis souvenu de Tempête du désert, quand mes sous-officiers lançaient des pierres sur nos véhicules pour simuler des éclats d'explosifs. Un sacré simulateur ! Nous en avons construit avec de la fumée, des détonations, des grenades, des odeurs d'égout, des acteurs d'origine étrangère jouant le rôle de villageois et d'insurgés, des fluides qui ressemblaient à du sang. Ces décors, ces scénarios, ces situations plongeaient les troupes dans un chaos aussi proche que possible de celui qu'elles allaient rencontrer.

Au Camp Pendleton, nous avons construit un simulateur en convertissant une ancienne usine de conditionnement de tomates en une ville du Moyen-Orient. Nous avons mis en place une simulation intérieure où le bruit, les odeurs, la température, les cris, les détonations, les pertes, le paysage et les situations permettaient à un chef d'équipe de faire face à des décisions tactiques et éthiques, de se planter et de voir ses hommes mourir, ou de tuer un innocent. Ainsi, ils pouvaient se représenter les situations de combat, imaginer ce qui allait se passer avant que cela n'arrive, mieux imprimer dans l'ADN de leur équipe des exercices d'action immédiate et des prises de décision calculées. Nous faisions exploser de petites bombes et des grenades à main incapacitantes, nous pompions de la fumée et des odeurs putrides, les victimes avaient des blessures horribles d'où jaillissait du faux sang, et nous avons engagé des Américains d'origine arabe qui ont crié des insultes dans cette langue. Nous ajoutions tout et n'importe quoi – même des hologrammes d'ennemis apparaissant et disparaissant mystérieusement – pour secouer les escouades et les désorienter. Ces

combats répétés dans le simulateur ont permis de constituer des équipes plus rapides, dont la confiance en soi augmentait à mesure que leurs compétences s'affinaient.

Les sous-officiers chevronnés comme les nouvelles recrues firent l'éloge de leur passage dans le simulateur. Celui-ci devint également le meilleur outil dont nous disposions pour établir une communication, par la compréhension mutuelle, entre tous les membres d'une escouade. Nous l'avons appelé le « simulateur d'immersion de l'infanterie » (Infantry Immersion Simulator), parce que tout le monde était littéralement immergé dans le scénario. Après s'être noyé plusieurs fois, on apprenait à nager.

En rapport avec le simulateur, mais distinct de celui-ci, il y avait un autre programme visant à améliorer l'intelligence tactique. Nous l'avons appelé Combat Hunter. Il était animé par un groupe assez éclectique. Un inspecteur de la police de Los Angeles expliquait les techniques de lutte contre les bombes artisanales et les snipers en milieu urbain. Un chasseur de gros gibier africain montrait comment repérer les signes révélateurs d'une embuscade. Un entraîneur de football expliquait comment construire un répertoire de jeu, de sorte qu'un seul mot de l'homme de pointe amène chaque membre de l'équipe à prendre une position déterminée. Un ancien officier des Rhodesian Selous Scouts montrait comment repérer dans un champ ouvert les plus petites dépressions où un sniper pouvait se cacher et comment suivre la piste d'un ennemi. Les structures internes de l'école des snipers des Marines ajoutèrent le jeu Keep-in-Mind (KIM) : chaque Marine avait trente secondes pour observer une cour de ferme ou une ruelle, puis il se retournait et décrivait combien d'objets il avait vus et ce qui n'était pas à sa place. Ou comment observer un marché pendant une heure afin de repérer un nouveau venu dans la foule.

Depuis 2003, nos militaires étaient en guerre, et leurs familles étaient entrées dans la routine des déploiements répétés, craignant que leurs proches ne reviennent pas. La brutalité et l'intensité des combats sont

impossibles à saisir pour ceux qui ne risquent pas leur peau. Il en résulte un fossé de plus en plus profond entre les 1 % qui participent aux combats et les 99 % qui n'y participent pas. Les familles des soldats sont traversées par ce clivage. Elles vivent en Amérique, mais leurs cœurs et leurs pensées sont à l'autre bout du monde.

Un événement en particulier me fit prendre conscience de cette déconnexion. Je participais à une conférence à San Diego devant un public mixte de marins et d'employés de sociétés privées. Il y avait là quelques douzaines de Marines. Je savais qu'ils avaient participé à des combats acharnés et qu'ils allaient bientôt se déployer à nouveau. Lorsqu'on m'interrogea sur la lutte contre l'ennemi, je m'exprimai avec franchise.

« En Afghanistan, vous avez des gars qui pendant cinq ans ont giflé les femmes qui ne portaient pas de voile, dis-je. Vous savez, de toute façon, des gars comme ça n'ont pas de couilles. Alors c'est très amusant de les descendre. En fait, c'est assez amusant de les combattre, vous savez. C'est une sacrée rigolade. Il y a des gens, c'est amusant de leur tirer dessus. Je viendrai vous voir. J'aime la bagarre[4]. »

Tout en parlant, je regardais ces jeunes soldats. Comme l'a écrit S. L. A. Marshall, le grand historien de l'armée américaine : « C'est par la vertu de la parole, plutôt que par la vue ou un autre médium, que les hommes au combat prennent courage en sachant qu'ils sont soutenus par les autres… La parole galvanise le désir de travailler ensemble. Elle donne envie d'agir[5]. » Par mes paroles, je voulais qu'ils sachent que j'étais avec eux en esprit et que j'attendais d'eux qu'ils se comportent en guerriers. Ils méritaient de savoir que je les respectais et que je les soutenais.

Mes propos ont été repris dans la presse et j'ai été vivement critiqué. De nombreux experts et certains membres du Congrès se sont indignés de mon manque de sensibilité. En toute franchise, j'en ai été surpris et j'ai trouvé leurs commentaires déplacés. Notre commandant, Mike Hagee, m'a défendu publiquement : « Le lieutenant général Mattis parle souvent avec

beaucoup de franchise… Je comprends que certaines personnes puissent être en désaccord avec les commentaires qu'il a faits, mais je sais aussi qu'il avait l'intention de refléter les malheureuses et dures réalités de la guerre[6]. » Par la suite, je n'ai pas modéré mes propos et je n'ai pas présenté d'excuses. Sachant que nos ennemis lisent aussi nos journaux, je voulais qu'ils sachent que les troupes américaines n'ont aucun état d'âme à combattre des gens qui assassinent au nom de la religion ou refusent de respecter les droits de l'homme. À une époque où tant de gens pensent qu'il faut la fermer pour ne pas mettre fin à sa carrière, le Corps des Marines m'a soutenu.

Trois mois après mon départ d'Irak, les Marines et l'Armée menèrent une deuxième bataille pour s'emparer de Falloujah[7]. Les terroristes avaient profité de notre retard pour stocker des munitions, et nous avons perdu des centaines de morts et de blessés alors que les principaux leaders s'échappaient. Les forces centrifuges qui déchiraient l'Irak étaient de plus en plus puissantes. En même temps, au sein de l'armée américaine, un débat faisait rage. Devions-nous nous retirer dans nos bases pour éviter de mettre les Irakiens encore plus en colère, ou devions-nous redoubler d'efforts pour patrouiller parmi la population ?

À Quantico, je reçus un appel du lieutenant général de l'Armée, David Petraeus, qui avait pris la relève au Combined Arms Center de Fort Leavenworth, dans le Kansas. Nous nous étions rencontrés au Pentagone quand nous étions encore colonels, et nous avions tous deux commandé des divisions en Irak. En fait, nous avions à présent les mêmes postes dans nos services respectifs. Nos points de vue sur les guerres étaient alignés : nous devions nous adapter, et rapidement. Dave me proposait de produire conjointement une doctrine de contre-insurrection (COIN) Armée/Marines. Nos services avaient besoin de suivre la même partition. Si nous faisions bien notre travail, les alliés suivraient.

« Dave, vous et moi nous pouvons le faire, lui répondis-je. Mais gardons ça entre nos deux commandements. Si nous amenons ça au Pentagone, ça prendra une éternité. Il faut agir vite. »

Dave était dans le même état d'esprit. Nous nous sommes réparti le travail et nous avons commencé.

Chaque agence gouvernementale, chaque grande entreprise suit une doctrine, qu'elle soit écrite ou non. Qu'est-ce que la doctrine militaire ? En gros, c'est un guide, fondé sur des précédents historiques, des meilleures pratiques de combat que doivent suivre les commandants et les troupes[8]. La doctrine énonce des principes qui ont fait leurs preuves par le passé. Elle établit des lignes directrices sur la façon dont une organisation se bat, en se fondant sur les leçons tirées de l'expérience acquise dans la bataille, parfois au prix du sang.

Nous réunîmes des équipes de rédacteurs de premier ordre, qui produisirent un document pointant ce qui méritait d'être retenu des insurrections passées ainsi que ce que nous avons appris en Irak et en Afghanistan. J'ai rencontré des Marines blessés à l'hôpital naval de Bethesda, je leur ai demandé ce que nous pouvions améliorer, et j'ai apporté de nombreux changements en conséquence. Nous n'avions aucune raison de penser que la victoire nous était acquise ; nous devions penser plus loin que cet ennemi.

L'un des huit chapitres m'intéressait particulièrement, et ce furent surtout les Marines qui y tinrent la plume. Jamais plus je ne voulais envahir un pays ou abattre une statue pour ensuite me demander ce que je devais faire. Nous avons intitulé ce chapitre « Conception de la campagne », pour bien marquer que c'est à partir du contexte politique que nous allions définir le problème militaire. Cela permettait de s'assurer que la solution militaire à mettre en œuvre serait adaptée à son objectif politique.

Le manuel contenait également des principes pour aider les jeunes officiers à se familiariser avec la nature ésotérique d'une guerre irrégulière

menée au sein de la population : « Essayez toujours de vous associer en patrouille avec les forces locales que vous formez. Effectuez un recensement et délivrez des cartes d'identification. Apprenez à connaître les dirigeants locaux, les cheiks et les imams de votre zone d'opérations. Conduisez-vous comme un invité. Dans les guerres d'insurrection actuelles, le terrain vital n'est pas le sommet d'une montagne ou une route : c'est la population. »

Je publiai également un guide pour les chefs de petites unités, en soulignant que la doctrine n'était pas prescriptive.

« Il n'existe pas d'arme miracle, ni de percée technologique qui gagnera ce combat à notre place, écrivais-je. L'empathie est peut-être une arme aussi importante qu'un fusil d'assaut. » Les tactiques du guide « fournissent des méthodes de référence et ne sont pas prescriptives… Ce type de guerre défie les modèles et il invalide toute adhésion rigide aux techniques. C'est plutôt un test pour notre imagination et notre capacité à improviser[9] ».

Afin de fournir le contexte nécessaire pour imprégner notre réflexion et notre formation, j'ai créé un centre pour l'apprentissage culturel « opérationnel ». Doté d'un personnel de spécialistes qui comprenaient les exigences de la guerre en matière de sensibilisation culturelle, il a rapidement contribué à institutionnaliser la formation culturelle dans nos écoles et nos centres de formation. J'ai été ravi de voir le sergent-chef Qwas, mon interprète lors de mes réunions de Falloujah avec Janabi, rejoindre le corps professoral. Par ses origines et son expérience, il était la personne idéale.

Même s'il était essentiel d'institutionnaliser les leçons de la guerre actuelle, je devais également me tourner vers l'avenir. Les guerres antidjihadistes allaient bien finir un jour. Elles n'étaient pas encore des menaces existentielles pour l'Amérique. Mais d'autres nations se levaient qui pourraient bientôt constituer une sérieuse menace. Une autre grande guerre éclatera sans doute un jour, exactement comme on sait d'avance

qu’il y aura d’autres ouragans. Et si nous voulons empêcher cette guerre, nous ne pouvons le faire que par la force.

Il fallait poser la question : le Corps des Marines était-il sur la bonne voie pour mener les guerres futures ? Une transformation complète était-elle nécessaire ? La nature du Corps des Marines, c’est de projeter des forces depuis la mer. Nous utilisons l’eau comme voie d’approche, contrairement à d’autres armées qui la voient comme un obstacle.

Chaque décennie depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, des critiques s’étaient élevées pour déclarer que le débarquement depuis la mer était désormais impossible. Dès 1949, le secrétaire à la Défense Louis Johnson avait déclaré : « Nous n’aurons plus jamais d’opérations amphibies. Cela élimine le Corps des Marines[10]. » Un an plus tard, cette prophétie se révélait déjà fausse. Alors que les forces américaines étaient sur le point d’être chassées de la Corée du Sud par l’armée nord-coréenne, le général MacArthur ordonna un débarquement amphibie loin derrière les lignes ennemies. Cela permit de renverser le cours de la guerre de Corée pratiquement du jour au lendemain. Le refrain de l’obsolescence des assauts amphibies a été répété à maintes reprises. Un demi-siècle plus tard, mes Marines se sont élancés de nos navires dans la mer d’Arabie du Nord, ont survolé les montagnes du Pakistan et se sont emparés d’un site au cœur d’un pays sans accès à la mer, l’Afghanistan, à 650 kilomètres des côtes les plus proches. Sachant que nous étions la seule nation ayant la capacité d’entrer de force par la mer, la question était : la survie de l’Amérique requiert-elle encore cette capacité ?

À mes yeux, la réponse était oui. Alors que nous réduisions nos forces à l’étranger, nous devions conserver la capacité de rassurer nos amis sur le fait que nous pouvions les rejoindre rapidement lorsque des problèmes se profilaient. Nous avions également besoin de cette capacité afin de tempérer les desseins de nos adversaires. Sans une force militaire crédible, notre diplomatie est impuissante. Ainsi, selon moi, les Marines ne pouvaient pas

abandonner leur activité principale, même en adaptant notre façon de combattre, car les nouvelles technologies modifiaient le caractère du combat. Nous parlons ici d'une capacité nationale qui ne peut être recréée du jour au lendemain. La mer est un environnement impitoyable, et les barboteurs finissent par s'y noyer.

Je savais aussi que notre talon d'Achille était une confiance excessive dans les communications continues. Or dans une guerre future, ces communications seront certainement interrompues. C'est pourquoi nous devions être en mesure de continuer à nous battre lorsque (et non pas si) nos réseaux sont défaillants. Parce que sur le champ de bataille, les opportunités et les catastrophes surgissent et disparaissent rapidement, seul un système de commandement décentralisé peut libérer tout le potentiel d'une unité. Nous ne pouvons pas devenir dépendants de réseaux de communication qui feront défaut quand nous en aurons le plus besoin.

Les instructions de l'amiral Nelson avant la bataille de Trafalgar de 1805 restent valables pour tous les officiers supérieurs. « Au cas où les signaux ne peuvent être ni vus ni parfaitement compris, aucun capitaine ne peut se tromper s'il place son vaisseau à côté d'un navire ennemi[11] », disait-il. Au cours d'innombrables séances d'exercices, Nelson avait entraîné ses capitaines. Une fois la bataille engagée, il savait qu'ils sauraient agir avec audace. Dans les batailles futures, les résultats dépendront de l'indépendance des unités subordonnées.

Les opérations se déroulent à la vitesse de la confiance. Si, contrairement à Nelson, les officiers supérieurs n'entraînent pas suffisamment leurs subordonnés pour qu'ils puissent prendre des initiatives en toute confiance, alors ces officiers ont échoué avant même le début du combat. On ne conduit pas une voiture depuis le siège arrière. Donnez à vos subordonnés le même niveau d'engagement et de compétence que celui que vous vous accordez. Exprimez clairement vos intentions, puis encouragez vos subordonnés à montrer leur préférence pour l'action. Il en résultera des

décisions plus rapides, une plus grande unité d'effort et une libération de l'audace, ce qui nous permettra de prendre l'ennemi de vitesse et de le vaincre.

Comme toujours, je ne comptais pas sur la chaîne de commandement pour attirer mon attention sur toutes les questions importantes. J'ai fait savoir que tous les vendredis après-midi, je serais au club à l'heure de l'apéritif. Comme l'a expliqué un critique à qui on demandait pourquoi le poète Robert Burns préférait écrire dans les tavernes : c'est là que l'on peut entendre « les passions élémentaires, le cœur ouvert et la langue audacieuse, sans masques[12] ».

Pendant deux ans, j'avais joué mon rôle dans un important changement de cap militaire. Aux côtés de l'Armée, les Marines avaient modifié et adapté leur doctrine. Nous avions souligné le rôle essentiel du chef d'escouade, directement confronté à un ennemi insaisissable. J'en tirais aussi la conclusion que ce serait une grave erreur de transformer le Corps des Marines pour l'éloigner de ses racines amphibies et l'empêcher d'attaquer depuis la mer. L'Amérique avait d'autant plus besoin de ce corps expéditionnaire qu'elle ne souhaitait pas installer d'autres bases à l'étranger. J'avais fait de mon mieux pour prôner la décentralisation de la prise de décision, en mettant l'accent sur un retour au « *command and feedback* » plutôt que d'embrasser l'illusion du « *command and control* » jusqu'au niveau le plus bas possible.

Les postes trois-étoiles étant rares, j'étais prêt à prendre ma retraite. Mais, au printemps 2006, le commandant Mike Hagee m'a surpris en m'annonçant la meilleure nouvelle que je puisse recevoir.

1. Une base de tir (*fire*) pour fixer l'ennemi, tandis que le reste de l'unité livre un assaut par le flanc (*flank*) ou l'arrière. (NdT.)

2. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2013, p. 11.

3. Jon Clegg, « *How Urban Meyer Took the Buckeyes to School* », *Wall Street Journal*, 6 décembre 2014.

4. David Hancock, « *General : It's Fun to Shoot People* », CBS News, 3 février 2005.

5. S. L. A. Marshall, *Men Against Fire : The Problem of Battle Command*, 1947 ; repr., Gloucester, Mass., Peter Smith Publications, 1973, p. 138.

6. Esther Schrader, « *General Draws Fire for Saying 'It's Fun to Shoot' the Enemy* », 4 février 2005.

7. Bing West, *No True Glory*, *op. cit.*, p. 316.

8. Joint Publication 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States*.

9. United States Marine Corps, *Small-Unit Leaders' Guide to Counterinsurgency*, 20 juin 2006.

10. Victor H. Krulak, *First to Fight : An Inside View of the U.S. Marine Corps*, Annapolis, Md., Naval Institute Press, 1999, p. 243.

11. Horatio Nelson, cité dans « *Trafalgar – 21st of October, 1805* », *Naval Review*, XLIII, 4, 1955, p. 388.

12. James Currie, *The Complete Poetical Works of Robert Burns : With Explanatory and Glossarial Notes ; and a Life of the Author*, New York, Appleton, 1859.

11.
Tenir la ligne

« Jim, dit le général Hagee, le temps est venu de retourner au combat. »

Comme un vieux cheval de cavalerie dont les oreilles se dressent lorsqu'il entend sonner le clairon, je me redressai. L'Irak se portait mal, et l'opinion américaine perdait patience. Mais le rôle d'un dirigeant est de résoudre les problèmes : si vous n'aimez pas les problèmes, ne prenez pas de responsabilités ! On n'apprend rien en naviguant par temps calme, et le Moyen-Orient n'avait rien d'un long fleuve tranquille. J'allais retrouver les troupes.

Au cours de l'été 2006, j'ai pris le commandement des 40 000 soldats de la I MEF, basée sur la côte ouest, ainsi que le commandement opérationnel des 25 000 Marines au Moyen-Orient, dont 13 000 étaient déployés en Irak et 4 000 en Afghanistan. Ce serait certainement ma dernière mission. Ayant servi si longtemps dans la région, je n'aurais pu en choisir une que j'étais mieux préparé à accomplir.

En tant que commandant de la MEF, j'avais également une seconde casquette de commandant du Commandement central des forces du Corps des Marines (MARCENT), l'un des cinq commandants opérationnels (Armée, Navy, Armée de l'air, Marines et Forces spéciales) qui avaient dépêché et soutenu les unités tactiques dans la région du CENTCOM. Bien que ma base principale soit le Camp Pendleton, j'allais passer beaucoup de

temps au Moyen-Orient et à mon quartier général opérationnel de Tampa, en Floride.

Mon supérieur, le général de l'Armée John Abizaid, en était à sa troisième année de commandement du CENTCOM. C'était un mentor avisé, et nous partagions la même vision. Depuis longtemps il m'impressionnait par sa maîtrise de l'histoire et sa façon pénétrante d'aller à l'essentiel, quelle que soit la question. Il considérait à juste titre que la doctrine n'était qu'un point de départ. Comme dans n'importe quelle guerre ou situation complexe, il n'y avait pas en Irak de modèle parfait qui nous conduirait à coup sûr au succès. Le pays était comme un kaléidoscope : en déplaçant un élément, on faisait apparaître un modèle inattendu et totalement différent. Les chiites, les sunnites, les Kurdes, les Iraniens, les Syriens, les Nations unies, la politique européenne, la politique américaine – tout cela s'entremêlait et avait des effets dans tout le Moyen-Orient, jusque sur les bureaux du CENTCOM. En une occasion, nous fûmes pris au dépourvu par une décision politique inattendue du gouvernement de Bagdad. « Nous sommes trop vieux pour nous laisser surprendre, me confia Abizaid. Il faut s'adapter. »

Oui, il fallait s'adapter. À l'été et au début de l'automne 2006, l'ambiance était morose, aussi bien dans la presse et les milieux politiques à Washington qu'au quartier général opérationnel en Irak. Certains membres du Congrès ainsi qu'une partie de la presse déclaraient que la guerre était perdue. En tant que Marine de haut rang dans la chaîne de commandement opérationnel, je me suis élevé avec force contre ces états d'âme. Une attitude, cela ne s'apprend pas, cela se prend. Le moral d'une force de combat, du caporal au général quatre-étoiles, doit être au beau fixe. Devant la presse et lors de mes visites, je saisissais toutes les occasions possibles pour répéter mes principes. *Pas de meilleur ami* : au million de sunnites de l'Anbar, nous offrions notre amitié et notre protection. *Pas de pire ennemi :* aux terroristes, nous offrions un tombeau.

Tant que la population vivrait dans la peur et garderait le silence sur les insurgés qui se cachaient en son sein, la guerre continuerait. C'était ce qui se passait depuis trois ans dans l'Anbar, sans que nous arrivions à grand-chose dans notre effort de créer des liens entre les tribus sunnites et le gouvernement chiite de Bagdad. Nous n'avions toujours pas achevé de construire une nouvelle armée irakienne, alors que des dizaines de milliers d'anciens membres du Baas restaient en marge. Après des réunions interminables, des documents et des plans présentés par des experts pontifiants, je ne voyais toujours pas venir de modèle cohérent pour relancer l'économie moribonde ou améliorer le niveau de vie. L'Irak était confronté à la fois à une insurrection et à un début de guerre civile – en gros, c'était la mêlée générale. Et c'est le peuple irakien qui en payait le prix.

À en croire la presse, nous étions dans une impasse. Ayant connu l'Irak en 2003 et 2004, j'adoptai de mon côté une vision à plus long terme. Lors de mes visites en 2006, j'avais remarqué que les cheiks qui nous en voulaient en 2004 me harcelaient désormais avec une litanie de plaintes. C'était un progrès. Les tribus se rapprochaient, elles ne nous tenaient plus à distance.

Mais cela ne suffisait pas. Les sunnites devaient se battre pour leur propre liberté. Pourtant, AQI était si fort désormais que les tribus de l'Anbar ne pourraient renverser les terroristes sans s'allier avec les troupes américaines. Elles devaient parier que nous resterions inébranlables, sans quoi elles n'avaient plus qu'à attendre la mort.

« Tenez bon, disais-je à mes Marines. Ces tribus ont des siècles de traditions. Si nous tenons notre ligne, elles finiront par se battre pour elles-mêmes. Mais elles ne pourront pas le faire sans nous. »

Tout au long de l'automne 2006, j'ai délivré le même message. *Continuez à former et à encourager les forces locales. Restez professionnels et polis. Chaque fois que vous manifestez de la colère ou du dégoût envers les civils,*

c’est une victoire pour les insurgés. La victoire n’est pas une abstraction. Nous formerons les forces irakiennes et nous patrouillerons jusqu’à ce que le dernier terroriste soit mort.

À Ramadi, notre commandant de brigade, le colonel Sean MacFarland, et son remarquable conseiller des forces spéciales, le capitaine Travis Patriquin, avaient repéré un jeune cheikh nommé Abdul Sattar, également connu sous le nom d’Abou Risha. En septembre, Sean avait sauvé Sattar d’une embuscade. Quelques semaines plus tard, Sattar proclamait la formation du Sahwa, « l’Éveil ». Les cheiks ne supportaient plus que al-Qaïda prenne le contrôle de leurs tribus. Sattar contacta la presse irakienne, proclamant qu’il avait le soutien de 25 des 31 tribus de l’Anbar, soit 30 000 hommes armés. Leader inspiré, il exprimait un espoir, pas une réalité. À ce stade, seules six tribus, pour la plupart mineures, le soutenaient fermement. Les autres attendaient de voir ce qui allait se passer. MacFarland était catégorique : Sattar était l’homme de la situation. Les choses étaient en train de changer. Et quand je me suis rendu sur place en novembre, j’ai entendu beaucoup d’histoires allant dans le même sens.

« Nous devrions aider toutes les tribus à tuer jusqu’au dernier de ces salauds d’AQI, répétais-je à chaque réunion en Irak. C’est comme une boule de neige. Quand vous tassez la neige, elle devient dure. Continuez à appuyer et elle se désagrège. »

Après avoir épuisé toutes les autres possibilités, les tribus sunnites finissaient par comprendre que nous étions leur dernier et meilleur espoir de survie. Nous n’avions pas besoin d’accords formels. En signe d’amitié, nous offrions à certains cheiks, lorsqu’ils nous rejoignaient, des épées de parade des Marines.

Un jour, sur une route secondaire au milieu de nulle part, mon véhicule a crevé. Pendant que l’on changeait le pneu, j’ai fait quelques pas dans un champ où un vieux paysan était en train de pelleter son fossé d’irrigation. Nous nous sommes assis et nous avons parlé. Son anglais était plutôt

correct. C'était un sunnite qui avait été chassé de sa maison à Bagdad par des escadrons de la mort chiites. Je lui ai donné un paquet de cigarettes. Au moment où je m'apprêtais à prendre congé, il m'a arrêté, en cherchant ses mots.

Désignant son cœur, il m'a dit : « Ici, je veux que tu partes maintenant. » Puis il a montré sa tête : « Ici, je sais que nous avons besoin que tu restes. »

Peu après, j'ai rejoint le cheikh Sattar lors d'une grande réunion tribale en plein air. Il était plus puissant que jamais. Quand il m'a présenté aux autres cheiks, la chaleur et la déférence qu'on lui témoignait ne trompaient pas. Ayant passé suffisamment de temps au Moyen-Orient et ayant perdu trop d'alliés, je l'ai prévenu : « Soyez prudent. Pour al-Qaïda vous représentez aujourd'hui une plus grande menace que moi. Ils vont essayer de vous tuer. »

Il a acquiescé en souriant. Je ne lui apprenais rien.

Lorsque l'Éveil d'Anbar commença à fleurir au cours du second semestre 2006, la clé de son succès fut la relation entre les dirigeants locaux et les bataillons américains. Un cheikh pouvait discuter franchement avec le colonel MacFarland, se disputer avec lui et même taper du poing sur la table. Si le cheikh avait fait cela avec ses anciens partenaires d'al-Qaïda, il se serait pris une balle dans la tête. Je parierais volontiers qu'à un moment ou à un autre, il n'y a pas un sergent de peloton, un commandant de peloton ou un commandant de compagnie qui ne se soit pas fait engueuler par un chef de tribu.

Encouragés par les forces américaines, les forces gouvernementales irakiennes d'une part, et les cheiks et les membres armés des tribus, d'autre part, parvinrent à un partage du pouvoir qui satisfaisait tout le monde. John Kelly savait que c'était une partie de la solution lorsqu'au début 2004 il nous avait briefés, John Toolan, Joe Dunford et moi-même, en soulignant le rôle-clé joué par les tribus. J'ai trouvé exaspérant qu'il ait fallu des années

de lutte acharnée pour que toutes les parties parviennent à la seule conclusion raisonnable.

Fin 2006, je donnai à la presse mon évaluation de la situation dans l'Anbar. « Quand vous voyez la violence et la masse d'activités criminelles, développai-je, il est facile de dire que cela ne fonctionne pas ou, au mieux, que nous prenons des chemins de traverse. En réalité, beaucoup de progrès ont été réalisés… Je ne veux pas voir la vie en rose, mais le seul point sur lequel je voudrais insister est celui-ci : la violence et le progrès peuvent coexister, et c'est bien ce que nous observons aujourd'hui. Je pense qu'il nous faudra bien cinq ans pour réussir. Au cours de cette période, nous verrons diminuer l'implication des forces américaines et les pertes qu'elles subiront, et nous assisterons en parallèle à une baisse de l'efficacité de l'ennemi[1]. »

En faisant ces remarques, je ne comprenais pas à quel point j'étais en décalage avec la morosité qui régnait à Washington. La raison était que nous avions deux champs de bataille différents dans le théâtre irakien, et qu'ils n'allaient pas dans la même direction. La situation dans l'Anbar s'améliorait, tandis que Bagdad devenait incontrôlable. Naturellement, l'accent était mis sur la capitale irakienne. Le président ne mentionna pas l'Éveil d'Anbar, qui avait déjà eu lieu, et il se peut qu'il n'en ait rien su. On n'avait pas encore saisi, au plus haut niveau, la portée de l'évolution des sunnites. Mais dans l'Anbar, nous avions pris le virage et engagé l'offensive avec succès.

En visite à Ramadi en février 2007, je déclarai : « La guerre dans l'Anbar est en passe d'être gagnée. » Partout où j'allais, l'atmosphère de la victoire se faisait sentir. Je marchais désormais sans armure et sans casque dans les rues de Ramadi. Je mangeais des brochettes de poulet dans le centre-ville de Falloujah. Je ressentais l'atmosphère de camaraderie lorsque nos gars, les soldats irakiens, la police et les membres armés des tribus se

rassemblaient pour me raconter leurs histoires de guerre, y compris la reprise de Falloujah par les Marines fin 2004.

Je pris l'avion pour Bagdad, où Dave Petraeus assumait le commandement. Nous convînmes que pour consolider nos acquis dans l'Anbar, un nouveau bataillon de Marines suffirait. Dave saisit immédiatement l'idée de l'« Éveil » et étendit le concept à tout l'Irak. Il offrit aux sunnites une modeste solde et une association étroite avec les troupes américaines pour qu'ils deviennent les gardes de leurs villages et de quartiers.

Le coût fut élevé. L'héroïque cheikh Sattar et son soutien le capitaine Travis Patriquin tombèrent tous deux en reprenant Ramadi. Mais à l'automne 2007, la tendance était clairement à la victoire. Identifiée pour la première fois par John Kelly trois ans plus tôt, la stratégie de travailler avec les tribus, et non contre elles, portait enfin ses fruits.

Qu'est-ce que j'en retenais ? En Irak, nous n'avions pas toutes les cartes à notre disposition. La partie était déjà engagée, et nous devions tirer le meilleur parti du jeu qui nous avait été distribué. Pendant ces années de déchirements, les Irakiens innocents avaient déjà payé un lourd tribut à la violence, et nos troupes aussi. Il n'était pas insensé de considérer que tout espoir était perdu. Mais face au risque de l'échec, nous avions tenu notre ligne. Et, grâce à notre persévérance, la puissance de l'évaluation initiale de John Kelly – à savoir que nous devions couper les liens entre les tribus et al-Qaïda – avait fini par s'imposer.

Cependant, aux États-Unis, l'ambiance s'était encore assombrie. En septembre, lorsque l'ambassadeur Ryan Crocker et le général Dave Petraeus témoignèrent devant le Sénat, un groupe antiguerre fit paraître dans le *New York Times* une annonce pleine page intitulée « Le général nous trahit ». Un sénateur déclara : « Cette guerre est perdue[2]. » Ce fut un débat acrimonieux. Au sein du Sénat, on se disputait pour savoir si nos soldats et nos Marines atteignaient les objectifs qui avaient été fixés par la nation. Le défaitisme

était au menu : des objectifs politiques mal articulés, un plan hésitant et initialement sous-financé qui manquait d'une approche stratégique cohérente, et notre incapacité à définir les progrès réalisés, tout cela faisait que le moment du témoignage était mal choisi. Mais en dépit du peu d'atouts qu'ils avaient dans leur jeu, Crocker et Petraeus se montrèrent suffisamment convaincants pour obtenir du Congrès l'autorisation de poursuivre le « *Surge* », la montée en puissance.

Les succès opérationnels et les opportunités stratégiques avaient un coût. Avant mon arrivée aux commandes du MARCENT s'était produit un incident tragique qui allait requérir une grande partie de mon attention. En novembre 2005, un escadron de Marines à bord de quatre Humvees avait pris un virage dans la ville de Haditha, à une centaine de kilomètres au nord-ouest de Ramadi. Soudain un des véhicules fut déchiqueté par un explosif artisanal. Un Marine aussi apprécié que respecté, le caporal Miguel Terrazas, fut tué, et deux autres Marines gravement brûlés. Quelques ordres furent hurlés au milieu des cris de douleur. L'escouade tira sur cinq hommes qui étaient sortis d'une voiture. Ils attaquèrent également deux maisons suspectes avec des grenades. En moins d'une heure, quatorze hommes, quatre femmes et six enfants irakiens furent tués.

Comme le bataillon l'avait initialement signalé, les morts de Haditha n'avaient pas reçu l'attention qu'ils méritaient de la part du commandement. En fait, le rapport initial était erroné, laissant entendre que la plupart des victimes étaient des insurgés ou des civils pris entre deux feux.

Quatre mois plus tard, des responsables irakiens donnèrent au magazine *Time* les noms et les photos des victimes, y compris les femmes et les enfants. Haditha devient immédiatement, aux yeux du monde entier, le symbole d'une guerre hors de contrôle qui corrompait l'âme de l'Amérique. L'éditeur du magazine *Harper's*, John MacArthur, exprima précisément cette réaction : « Les Marines sont plus dangereux pour les civils que

l'Armée, à cause de l'entraînement féroce qu'ils reçoivent lors de leur formation de base. Aujourd'hui, il semble bien que les Marines aient leur propre My Lai[3], et je parierais que les meurtres de Haditha n'ont rien d'exceptionnel dans la sale guerre que nous menons en Irak – une guerre injustifiable et impossible à gagner, montée par des politiciens vénaux. » Un homme politique de premier plan déclara même que « l'escouade des Marines avait tué des civils innocents de sang-froid. Ils sont entrés dans les maisons et ils ont tué des femmes et des enfants ».

Alors que les Marines étaient décrits comme des « tueurs de sang-froid » et des soldats « féroces », je lisais quotidiennement des articles de presse citant, impassiblement, « des bombes qui explosent sur un marché » ou « des recherches montrant qu'en 2006, 27 000 civils ont été victimes de la violence[4] ».

Vous noterez les formulations neutres : « des bombes qui explosent » et des gens qui sont « victimes de la violence ». On a l'impression que ces « incidents » ont été causés par un ouragan ou une catastrophe naturelle. Cette narration à la voix passive, sans agent, dédouanait moralement un ennemi qui assassinait, lui, des centaines de femmes et d'enfants. À l'inverse, les erreurs de nos forces étaient rapportées à la voix active, les présentant sous le jour le plus sombre possible, comme si ces actes définissaient les pratiques habituelles de nos unités.

Le récit propagé par AQI était une tyrannie sous un faux-nez religieux, et ces reportages faussés nourrissaient ce récit corrompu. Aux États-Unis, nous n'avions pas de contre-récit. Pendant mon séjour à Quantico, j'avais rencontré des journalistes et leur avais fait part de mes préoccupations :

« Cet ennemi a décidé que la guerre serait menée dans le récit, dans les médias. Si nous n'avons pas des gens comme vous [les journalistes], se consacrant [à la recherche des faits], essayant de comprendre les complexités de cette guerre et… de la présenter dans des termes que leur

public peut comprendre, alors nous perdons notre légitimité morale aux yeux du public mondial[5]. »

Je ne demandais pas aux journalistes d'excuser les actes immoraux que nous aurions pu commettre ; je plaidais plutôt pour qu'ils exercent leur profession avec la même intégrité qu'ils exigeaient de nous. Attaquer intentionnellement des non-combattants, autrement dit des femmes et des enfants innocents, ou les mettre en danger en tirant parmi les innocents n'a jamais été notre style ; mais c'était le *modus operandi* de notre ennemi. Il n'y avait aucune équivalence morale entre les terroristes djihadistes et nos troupes. Dans l'environnement moralement meurtri de la guerre, nous exigions toujours de nos Marines qu'ils se comportent conformément aux plus hautes normes éthiques. La discipline est notre meilleure protection. Je pris des mesures qui mirent fin à des carrières, y compris chez les supérieurs de l'unité incriminée. Il nous fallait maintenir la légitimité morale de l'Amérique.

Notre approche n'était pas nouvelle, et elle n'avait rien à voir avec le politiquement correct. En 1863 déjà, le président Lincoln avait approuvé un ordre général pour tous les soldats de l'Union : « Les hommes qui prennent les armes les uns contre les autres dans une guerre publique ne cessent pas pour autant d'être des êtres moraux, responsables les uns envers les autres et envers Dieu[6]. »

En 2003-2004, 35 000 soldats avaient servi sous mon commandement au sein de la 1re division de la Marine. J'avais convoqué vingt-trois cours martiales générales, soit moins d'une pour mille Marines, des hommes qui servaient dans un environnement extrêmement brutal. Dans la plupart des cas, les chefs d'accusation étaient d'avoir maltraité, mais jamais tué, des prisonniers. Certains de ces abus étaient mineurs, comme de mettre un sac de jute sur la tête d'un prisonnier dans la chaleur extrême de l'été. Mais j'avais clairement indiqué que je ne tolérerais pas de tels comportements.

Dans le service naval, vous êtes tenu de rendre compte des manquements à la discipline.

En tant que commandant, il m'appartenait de déterminer si les Marines responsables de la mort de civils à Haditha devaient passer en cour martiale. Je reçus plusieurs cartons de documents d'enquête sur la fusillade. Je restai assis seul, nuit après nuit, lisant chaque mot d'un dossier de plus de 9 000 pages – l'équivalent d'une vingtaine de livres. Le député et l'éditeur du magazine avaient-ils eu raison de juger que les Marines avaient tué des innocents de sang-froid ? L'analyse n'est pas simple : le monde d'un fantassin ne ressemble à aucun autre, et les motivations d'un soldat au combat sont difficiles à juger de l'extérieur. Pourtant, l'empathie ne doit jamais obscurcir le jugement d'un commandant ou excuser un acte répréhensible.

Je devais déterminer ce qui avait causé la mort des civils. Qui devait être jugé coupable ? Ces actes criminels méritaient-ils la cour martiale ? Dans le feu de l'action, le soldat fait des choix difficiles en moins d'une seconde. Il peut ouvrir une porte et hésiter, et une semaine plus tard on l'enterrera à 10 000 kilomètres de là. Ou bien il peut ouvrir une porte, percevoir une menace immédiate, faire feu – et tuer un non-combattant.

J'ai examiné les cartes et les photos, lu les interrogatoires et les déclarations des témoins. J'ai pris des notes sur ce que chaque Marine avait dit et sur sa réaction. Je suis allé à Haditha et j'ai parcouru le quartier. À l'aide d'un schéma, j'ai suivi les actions de l'escouade après qu'une personne eut été tuée et deux autres blessées. Croyant qu'ils étaient sous le feu de l'ennemi, ils avaient attaqué une maison puis une autre, lançant des grenades.

Ils étaient entraînés au combat urbain, où il faut agir immédiatement. Quand on est sous le feu d'un bâtiment, il faut essayer de se rapprocher de l'ennemi. Vous ne pouvez pas rester exposé dans la rue. C'est ainsi que nous avions entraîné ces Marines, en restant dans le cadre de leurs règles

d’engagement. À Haditha, le sergent qui dirigeait l’escouade n’avait aucune expérience du feu. C’était son premier déploiement au combat, même si un certain nombre de ses hommes étaient des vétérans. Dans le feu de l’action, ils ont développé une vision mentale en tunnel, et certains ont été incapables de distinguer les menaces réelles au milieu du chaos du combat.

Les 15 centimètres les plus importants du champ de bataille, c’est l’espace entre vos oreilles. Plusieurs Marines l’avaient oublié et avaient commis de graves erreurs au moment de la crise. Dans chaque cas, un jeune Marine réagissait à ce qu’il pensait être la continuation de l’attaque déclenchée par l’explosion de la bombe artisanale qui avait tué et mutilé ses camarades. L’ennemi se cachait fréquemment parmi les civils. Au moment où ils avaient dû réagir, plusieurs Marines n’avaient pas su distinguer – ou avaient essayé sans réussir à distinguer – qui était une menace et qui était innocent. J’en ai conclu que plusieurs avaient commis des erreurs tragiques, mais que d’autres avaient perdu leur discipline. J’ai donc recommandé la cour martiale pour certains membres de l’escouade, mais pas pour d’autres.

Il y a une différence profonde entre une erreur et un manque de discipline. Des erreurs, vous en commettez lorsque vous essayez de réaliser l’intention d’un commandant et que vous vous plantez sous la pression du moment. Je suis l’exemple même du fait que le Corps des Marines donne une seconde chance à ceux qui font des erreurs – j’en ai fait beaucoup – en reconnaissant que celles-ci nous apprennent aussi à faire les choses correctement.

Mais le service naval est une université, et un manque de discipline n’est pas une erreur. Dans le service naval, compte tenu de l’autorité considérable attribuée à un commandant, de la grande latitude et de la déférence qui lui sont accordées pour exercer son jugement, si un navire heurte un haut-fond, le capitaine est relevé de ses fonctions, même si au moment du choc il dormait et que ses subordonnés étaient à la barre. De même, si les caporaux ne sont pas correctement formés, leurs supérieurs

doivent rendre des comptes sur leur manque de compétence en matière de leadership et de supervision professionnelle.

Le commandant local – dans ce cas, le commandant du bataillon de Haditha – aurait dû connaître les détails le jour-même. Les meurtres ne furent révélés que quelques mois plus tard, grâce à la diligence d'un journaliste du *Time*. Le commandant fut alors relevé de ses fonctions, car le nombre de victimes civiles et l'absence de rapports détaillés auraient dû l'alerter que quelque chose de très inhabituel s'était produit. Il avait ignoré ce que sa formation, son ancienneté et son rôle de chef lui imposaient de remarquer.

Cela ne s'est pas arrêté là. Le manque de discipline concernait aussi les grades supérieurs. Plus précisément, c'était une négligence flagrante que de ne pas remarquer et examiner d'un œil critique un événement tragique aussi éloigné de la norme. J'ai recommandé des lettres de censure pour le commandant de la division – un général de division – et deux colonels. « Par leurs actions ou leur inaction, écrivis-je, ils ont manifesté un manque de diligence[7]. » Ces officiers furent contraints de quitter l'active, mettant ainsi fin brutalement à des décennies de service honorable. Mais j'ai rejeté le renvoi en cour martiale de plusieurs des membres les moins gradés (voir annexe E), avec cette justification :

> *L'expérience du combat est difficile à comprendre intellectuellement et très difficile à apprécier émotionnellement. L'un des plus éloquents juges de la Cour suprême de notre nation, Oliver Wendell Holmes Jr, qui servit comme fantassin pendant la guerre de Sécession, a décrit la guerre comme une « expérience incommunicable ». Il a également noté ailleurs que « face à un couteau on ne peut exiger une réflexion détachée ». Les Marines ont la réputation bien méritée de garder leur sang-froid face à des ennemis qui brandissent bien plus que des couteaux. La réalité*

brutale que le juge Holmes a décrite est vécue chaque jour en Irak, où vous vous êtes volontairement mis en danger pour protéger des civils innocents. Lorsque l'ennemi ignore toute tentative de se conformer aux normes éthiques de la guerre, faites preuve de discipline et de retenue pour protéger les innocents pris sur le champ de bataille. Notre voie est bonne, mais elle est aussi difficile.

Vous avez servi comme fantassin des Marines en Irak, où notre nation combat un ennemi obscur qui se cache parmi les innocents, ne respecte aucun aspect du droit de la guerre, et cible régulièrement des civils. Comme vous le savez bien, les défis de cet environnement de combat exercent des pressions extrêmes sur vous et vos compagnons d'armes. Les impératifs opérationnels, moraux et juridiques exigent que nous, Marines, restions fidèles à nos normes et au respect du droit de la guerre dans cet environnement moralement meurtri. Avec le rejet de ces accusations, vous pouvez conclure que vous avez fait de votre mieux pour respecter les normes suivies par les combattants américains tout au long de nos nombreuses guerres, face aux décisions de vie ou de mort que vous avez prises en quelques secondes au combat. Et comme vous avez toujours été couvert par la présomption d'innocence, avec le rejet de ces accusations, vous restez aux yeux de la loi – et à mes yeux – innocent.

1. Mark Walker, « *Mattis : Winning in Iraq Will Take Five More Years* », *San Diego Union-Tribune*, 21 décembre 2006.

2. Joel Roberts, « *Senator Reid on Iraq : 'This War Is Lost,'* », CBS News, 20 avril 2007.

3. John MacArthur, « *Semper Why ? One More Illusion Down the Drain* », *Providence Journal*, 20 juin 2006. Le massacre de My Lai est un crime de guerre américain qui fit plusieurs centaines de victimes civiles le 16 mars 1968. Perpétré par une compagnie de l'Armée, il suscita une indignation mondiale quand la presse en rendit compte l'année suivante. (NdT.)

4. « *Large Bombings Claim Ever More Lives* », *Iraq Body Count*, 4 octobre 2007.

5. Mark Walker, « *Mattis : Winning in Iraq* », *art. cit.*

6. Frank Freidel, « *General Orders 100 and Military Government* », *Mississippi Valley Historical Review*, 32 (4), mars 1946.

7. Paul von Zielbauer, « *Marines Punish 3 Officers in Haditha Case* », *The New York Times*, 6 septembre 2007.

12.
L’OTAN, une organisation essentielle

Au printemps 2007, alors que les combats dans l’Anbar touchaient à leur fin, le secrétaire à la Défense Robert Gates me convoqua au Pentagone. Plusieurs mois auparavant, il m’avait déjà fait venir à Washington pour discuter d’une éventuelle nomination au haut commandement en Irak. « Nous avons déjà décidé d’envoyer Dave Petraeus », m’avait-il déclaré lors de notre rencontre. Je lui ai assuré que je connaissais bien Dave et qu’il était le meilleur choix possible. Après que nous ayons parlé des défis de nos deux guerres, je suis rentré en Californie en me demandant pourquoi il avait tenu à me rencontrer. Rétrospectivement, il semble que le secrétaire ait voulu se faire une idée de moi au cas où un autre poste se libèrerait.

Avant de m’envoler pour Washington cette fois-ci, je reçus des appels téléphoniques de Jim Conway, alors commandant, et de Jaap de Hoop Scheffer, le secrétaire général de l’OTAN. Tous deux me dirent que le secrétaire Gates avait l’intention de me recommander pour une quatrième étoile. Je devais prendre le commandement du Commandement des forces interarmées américaines (JFCOM) et servir simultanément en tant que Commandant suprême allié pour la transformation (SACT) de l’OTAN, deux fonctions traditionnellement liées. Bien sûr, c’était un honneur d’être choisi pour une quatrième étoile, mais j’occupais déjà le meilleur poste trois-étoiles que j’aurais pu imaginer. Je n’étais pas pressé de partir. Pour

autant, le peuple américain avait payé mes frais de scolarité pendant trente-cinq ans, et si c'était là que mes supérieurs voulaient m'envoyer, j'irais. (Voir annexe F.)

Pour ceux qui pensaient qu'après la publicité donnée à certains de mes propos, je ne recevrais jamais l'accord du Sénat : mes déclarations passées ne furent jamais évoquées, et j'ai été confirmé sans qu'une seule voix s'élève.

Compte tenu de mon travail au MCCDC, j'avais de l'expérience dans le domaine de la « transformation », mais je n'avais aucune expérience de l'OTAN. En revanche, j'avais appris sur le terrain la valeur des alliés et celle du leadership américain. Le dessein qui allait me guider prenait forme avant même que j'arrive dans mes bureaux de Norfolk, en Virginie, pour prendre mes fonctions. C'est l'OTAN, et non le Commandement des forces conjointes, qui serait mon principal effort. Pourquoi ? L'histoire en donne la clé : les pays qui ont des alliés prospèrent ; ceux qui n'en ont pas meurent.

J'ai mesuré mon degré de préparation à ce poste. Je n'avais jamais servi sur le théâtre européen, mais je connaissais très bien les troupes de l'OTAN et celles de nos partenaires en Afghanistan. À Quantico, j'avais appris à transformer mon propre service. Cependant, persuader vingt-six nations souveraines de coordonner la transformation de leurs armées représentait un bien plus grand défi.

Comme le plan Marshall, les Nations unies et Bretton Woods, l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord faisait partie du cadre institutionnel qui liait la sécurité de l'Amérique du Nord à celle de l'Europe. Créée par une génération hantée par les deux guerres mondiales et qui avait à cœur d'empêcher que ces catastrophes se renouvellent, l'OTAN a été fondée en 1949 pour dissuader l'Union soviétique d'attaquer les démocraties d'Europe occidentale. Les nations fondatrices ont juré d'être solidaires : une attaque contre l'une d'entre elles serait une attaque contre toutes.

La menace soviétique s'est estompée lorsque le mur de Berlin est tombé et que l'URSS s'est effondrée. Mais l'Europe occidentale voulait que l'OTAN continue d'assurer sa sécurité et que la puissance américaine reste au cœur de l'organisation. De plus, une série de pays d'Europe de l'Est désormais indépendants, et qui se trouvaient auparavant dans l'orbite soviétique, demandèrent rapidement à rejoindre l'OTAN et furent agréés. En 2007, l'OTAN était passée de douze à vingt-six pays[1].

Au cours d'un déjeuner à Washington, l'ambassadeur australien Kim Beazley avait fait remarquer qu'après la Seconde Guerre mondiale, la volonté de notre pays d'engager le destin de cent millions d'Américains dans une guerre thermonucléaire pour défendre l'Europe était la plus grande promesse de sacrifice de l'histoire. Pour moi, cela coupait court aux critiques de l'OTAN que je ne cessais d'entendre à Washington. Que cela nous plaise ou non, nous faisions partie du monde et nous avions besoin d'alliés, pour notre bénéfice autant que pour le leur. J'étais déterminé à laisser l'alliance dans un meilleur état que je ne l'avais trouvée en prenant mes fonctions.

Je dus réfléchir à la façon de me préparer à une mission qui exigeait de nouvelles compétences. Comme le dit l'adage, dans l'armée le mot « difficile » ne saurait être prononcé pour justifier un échec. Je savais les efforts déployés par les secrétaires Perry et Cohen pour maintenir l'efficacité de l'alliance. J'avais atteint un point de rupture dans ma carrière : le cadre de référence militaire qui avait jusqu'à présent guidé mon action perdait de sa pertinence. Je n'étais plus un simple acteur militaire, je me trouvais désormais en un lieu où les facteurs politiques et militaires se croisaient. Je devais comprendre les politiques et les motivations qui façonnaient les armées des pays membres pour comprendre les règles non écrites selon lesquelles elles opéraient. Ces règles, issues de l'histoire de chaque nation, étaient autant culturelles que martiales. Il me fallait aussi déterminer les menaces futures afin que nous ayons le moins de regrets

possible en cas de crise. La transformation consistait à faire en sorte que tout le monde adapte ses forces armées afin de faire face à ces menaces futures.

Je me suis tourné vers les meilleurs esprits dans le domaine de la transformation militaire : le professeur Colin Gray, le Dr Williamson Murray, le Dr Frank Hoffman et le lieutenant-colonel australien David Kilcullen. J'ai dévoré leurs écrits et leur ai demandé conseil. Finalement, je me suis contenté de vingt-deux livres pour me guider. J'ai aussi élargi mes contacts avec des praticiens du leadership stratégique. Les plus importants d'entre eux furent les généraux Colin Powell, Tony Zinni, John Abizaid, Gary Luck et George Joulwan ; des hommes d'État comme Henry Kissinger, George Shultz et Newt Gingrich ; et d'anciens secrétaires à la Défense. Ils n'ont pas compté leur temps. Ces trois types de compétence m'ont permis de construire un cadre dans lequel je pourrais opérer dans les années suivantes, quand je m'occuperais de la transformation.

À un moment donné, j'ai trouvé étrange que les généraux et les hommes d'État sur lesquels je m'appuyais soient tous à la retraite. Dans un pays qui, en dehors de quelques universités, n'enseigne plus l'histoire militaire, cela n'aurait pas dû être une surprise. J'ai été confronté à un manque de réflexion stratégique dans les milieux diplomatiques, militaires et politiques actifs, et à la nécessité d'une renaissance dans ce domaine.

Le quartier général du Commandement suprême allié Transformation (SACT) à Norfolk était le seul quartier général de l'OTAN en Amérique. J'héritais d'un état-major composé de brillants officiers envoyés par tous les pays de l'alliance, plus 40 autres pays partenaires de l'OTAN dans le monde. La tâche du SACT était de faciliter l'adaptation et l'intégration des forces armées de tous ces pays, chacun ayant sa propre culture et sa propre doctrine militaire. L'objectif était de pouvoir, à l'avenir, combattre ensemble de manière harmonieuse. En relisant les livres que je m'étais assignés, je finis par percevoir un trait qui se répétait systématiquement : les

armées qui s'étaient transformées avec succès pour rester au sommet de leur art avaient toutes identifié et défini, avec une précision jésuitique, un problème spécifique qu'il leur fallait résoudre. La définition des problèmes militaires que nous devions résoudre à notre époque allait ainsi monopoliser une grande partie de mon attention.

L'histoire le montre, les guerres n'attendent pas que vous soyez prêts. Il était donc troublant, pour moi qui venais d'un monde où l'on considère chaque semaine de paix comme sa dernière chance de se préparer à la guerre, de découvrir la lenteur exaspérante des cycles de décision nécessaires pour aligner vingt-six démocraties indépendantes.

Toute coalition comporte deux volets : politique et militaire. La première priorité est d'obtenir un accord politique sur l'objectif. La confiance permet aux militaires de la coalition de travailler ensemble harmonieusement. Sur le champ de bataille, la force vient de l'unité des efforts et d'un bon esprit de collaboration. J'ai souvent rappelé à mes officiers américains, légitimement fiers de leur leadership au combat et de leurs énormes capacités, que les meilleures idées ne viennent pas forcément de la nation qui possède le plus de porte-avions. En outre, les différents quartiers généraux de l'OTAN, dont le mien, devaient maintenir une atmosphère de respect pour favoriser la préparation des équipes, ce qui n'était pas toujours facile.

À l'OTAN, lorsqu'un officier supérieur américain ne donnait pas satisfaction, après quelques coups de téléphone et un mot en privé je pouvais le renvoyer dans son service d'origine. C'était plus délicat avec les officiers étrangers, parce qu'ils représentent leur pays et ont un rôle politique qu'il faut saisir. J'avais ainsi un brillant amiral d'une nation européenne. Il agissait avec une grande autorité, toujours vif intellectuellement et très énergique. Trop énergique. Il criait, critiquait les officiers devant leurs pairs, et se moquait publiquement des rapports trop superficiels, au lieu d'expliquer ce qu'il voulait. Il se montrait dur, à la

limite de l’incorrection, envers les officiers d’une demi-douzaine de pays. Mon sergent-major de l’OTAN était tchèque ; mes deux adjoints, britannique et italien. Mon état- major personnel était en grande partie allemand. Tous étaient perturbés par sa conduite, et ses subordonnés le craignaient. J’ai donc convoqué cet amiral dans mon bureau et je lui ai soigneusement expliqué pourquoi je désapprouvais son style de management.

« Votre équipe vous en veut, lui ai-je dit. Vous êtes déçu de leur travail, d’accord. Mais avec vos critiques ils n’en font pas plus, au contraire. Vous vous y prenez mal. Vous ne pouvez pas laisser votre passion pour l’excellence détruire votre considération pour eux en tant qu’êtres humains. »

C’était un point que j’avais toujours fait valoir auprès de mes subordonnés.

« Changez votre style de management. Entraînez-les, encouragez-les, et ne leur adressez pas de réprimandes, surtout en public. »

C’était l’un de mes meilleurs penseurs opérationnels et je ne voulais pas le perdre. Après notre entretien, il ne faisait aucun doute qu’il avait compris mon message, et pendant un certain temps les choses se sont bien passées. Mais le naturel a vite repris le dessus. Je n’aurais pas dû être surpris. Lorsque pendant des décennies vous avez été récompensé et promu au sein du service de votre propre nation, il est difficile de rompre les habitudes que vous avez acquises, surtout compte tenu des succès qu’elles vous ont valus dans un autre contexte. À présent, la collaboration était fragilisée et les officiers se plaignaient à leurs pays d’origine des mauvais traitements que leur infligeait l’amiral. J’ai fini par lui dire de rentrer chez lui. Il était le plus haut gradé de son pays en fonction aux États-Unis, et ma décision ne serait pas très bien perçue par la presse locale. Mais je n’ai pas flanché.

Le problème sous-jacent de la transformation de l’OTAN n’était pas dû à des personnalités individuelles cependant, mais plutôt à un manque

d’énergie et d’initiative, résultat d’une culture axée sur les procédures. L’entropie dominait ; le processus avait remplacé la production. Nous disposions de nombreux documents sur ce que devait faire l’OTAN mais, en les examinant, je ne pouvais déceler aucune mesure prise à la suite de ce qui semblait pourtant être une réflexion de qualité. Pourquoi en était-il ainsi ? En partie parce que l’attention de l’OTAN était accaparée par les opérations en Afghanistan. Pourquoi passer du temps sur les menaces futures alors que vous faites face à une menace actuelle ? Mais, comme pour le Corps des Marines, je ne voulais pas que les alliés de l’Amérique aient une vision trop étroite. Tôt ou tard, ils finiraient par quitter l’Afghanistan et seraient confrontés à d’autres types de menaces.

Je savais que je devais me montrer persuasif. Les nations souveraines n’apprécient pas qu’on leur donne des ordres. L’OTAN était une organisation nécessairement basée sur le consensus, la composante militaire restant subordonnée à la composante politique. Je devais obtenir un accord politique sur la solution. Et je ne pouvais pas le faire si personne ne s’accordait sur le problème. Si nous voulions que les pays participent à l’atterrissage de notre projet, nous devions les faire participer à son décollage.

J’ai donc demandé à tous les pays de l’OTAN d’envoyer leurs meilleurs penseurs stratégiques à Norfolk pour définir le problème militaire spécifique auquel notre alliance était confrontée. Après plusieurs mois de travail en commun, le secrétaire général de l’OTAN et moi-même avons organisé une réunion en Europe avec les hauts représentants politiques et militaires des pays de l’OTAN. Je savais que cela allait être compliqué. Mais comme l’a dit le président Lyndon Johnson, il vaut mieux avoir des gens dans la tente qui pissent dehors que d’avoir des gens à l’extérieur qui pissent dedans. J’avais un sentiment d’urgence. Nous devions saisir l’occasion d’adapter l’alliance pendant qu’elle était encore solide.

« Si vous voulez que vos armées se transforment, expliquai-je, nous devons avoir un point de départ. Nous – représentants politiques et militaires ensemble – devons définir le problème : quelles sont les menaces futures que nos forces doivent être prêtes à surmonter ? Les guerres n'attendent pas que vous soyez prêts. La seule façon de gagner ou d'empêcher les guerres, c'est d'être prêt. Vous ne pouvez pas avoir le dessus dans la dernière guerre et ne pas compter dans la suivante. Voici un document préparé par des officiers de tous vos pays. Vous nous avez tous envoyé vos meilleurs éléments ; si vous avez des questions, c'est le moment. Mais nous devons nous entendre sur cette définition du problème, pour travailler tous sur le même problème. »

Après des jours de débat, le groupe s'est mis d'accord sur un ensemble de menaces et de tendances en matière de sécurité. Le résultat, intitulé « Multi Futures », comprenait l'énoncé du problème par rapport auquel chaque État européen pouvait mesurer l'adéquation de la contribution de son pays aux forces de l'OTAN.

C'était en 2009. Nous avions sollicité des idées dans différentes capitales européennes, et il ne restait plus que deux jours de débat. Nous avions prévu que la Russie, en particulier, et malgré tous nos efforts pour travailler avec elle, émergerait comme une nouvelle sorte de menace. À un moment donné, pour souligner cette préoccupation, le ministre polonais de la Défense, Bogdan Klich, me fit passer de Varsovie à la Baltique en hélicoptère afin que je puisse voir de mes propres yeux l'absence d'obstacles naturels dans son pays.

L'OTAN ne pouvait pas s'accrocher à son héritage, des forces conçues pour une guerre industrialisée de type Seconde Guerre mondiale contre un Pacte de Varsovie qui n'existait plus, ni adopter une simple approche préventive. Si l'OTAN faisait ce choix, nous avertissait Colin Gray, un ennemi nous attaquerait sur un autre front. Nous ne pouvions pas nous concentrer sur la seule défense des frontières, ni sur la contre-insurrection,

ni sur la dissuasion nucléaire. Si nous ne pouvions pas prévoir l'avenir avec exactitude – et personne ne le peut –, nous ne pouvions pas nous permettre de nous tromper complètement.

Avec l'intervention en Afghanistan, l'OTAN avait reconnu la nécessité de faire de la guerre irrégulière une compétence de base. Mais l'invasion russe de la Géorgie avait mis en évidence une menace émergente. Un brillant major de l'Armée, chargé d'examiner à la fois le conflit entre Israël et le Hezbollah au Sud-Liban et le cas de la Géorgie, mit en évidence un point de convergence : en 2006, le Hezbollah avait utilisé des tactiques largement non conventionnelles, renforcées par des capacités conventionnelles ; inversement, lors de leur intervention en Géorgie en 2008, les Russes avaient utilisé des forces conventionnelles renforcées par des tactiques irrégulières. Ensemble, ces signes révélaient un caractère émergent de la guerre, une forme de guerre hybride. Comme l'histoire nous l'apprend, le caractère de la guerre s'adapte aux nouvelles circonstances. Et comme le dit le dicton, seuls les morts ont tout vu de la guerre.

Vous pouvez avoir des convictions, mais cela ne signifie pas que vous ne devez pas changer d'avis lorsque les circonstances ou de nouvelles informations le justifient. Un dirigeant doit être prêt à changer et à faire changer. Et il en est des cadres supérieurs comme des arbres fruitiers : parfois, une bonne taille leur fait du bien. Il est facile de s'engager dans une ornière bureaucratique où les choses sont faites d'une certaine manière… parce qu'elles sont faites d'une certaine manière. Cela semble absurde quand on le lit, mais c'est la norme dans les grandes organisations. Tous les deux ou trois mois, un dirigeant doit prendre du recul et s'interroger sur ce qu'ils font, son organisation et lui.

En faisant le tour des capitales européennes, j'ai compris que je serais toujours l'outsider, le non-Européen qui réclame des changements. J'ai pris du recul et je me suis demandé pourquoi c'était un Américain qui était chargé de la transformation des forces transatlantiques de l'OTAN. Il y

aurait au contraire bien des avantages à ce que ce soit un commandant européen qui s'efforce de convaincre les forces alliées de s'adapter aux menaces identifiées dans le document de l'OTAN.

Jusqu'à présent, les deux postes de commandant suprême de l'OTAN avaient toujours été occupés par des Américains, par respect pour notre engagement sans commune mesure avec celui de nos alliés. Mais en fin de compte, l'Amérique ne pouvait pas se soucier davantage de la liberté des enfants de l'Europe que les Européens eux-mêmes.

J'abordai ce sujet avec l'amiral Mike Mullen, alors chef d'état-major des armées. Mike était un esprit vif et un homme attentif. Des années auparavant, lorsque j'étais à Quantico, il avait été chef des opérations navales. Un amiral s'était plaint que nous, les Marines, demandions à la Navy de convoyer toujours plus d'armes lourdes, comme des chars et de l'artillerie. Ce poids supplémentaire exigeaient des capacités de transport amphibie que la Navy ne pouvait pas se permettre. Le message était clair : les Marines oubliaient qu'ils étaient une force navale et négligeaient le coût du transport maritime. Nous en discutâmes au cours du déjeuner.

« Vous n'avez pas compris, lui dis-je. Les apparences peuvent masquer la réalité. Nos unités à flot deviennent en fait plus légères, en grande partie parce que le soutien aéronaval fournit une puissance de feu plus précise. En fait, depuis l'opération Tempête du désert, nous, les Marines, avons réduit de près de moitié la quantité de notre artillerie. Nous n'en mettons pas plus sur les navires. » Mike écouta attentivement, il acquiesça, puis il passa à autre chose.

À présent je lui faisais remarquer que je passais presque tout mon temps à maîtriser les détails de dizaines d'armées européennes. Cet effort m'empêchait de me concentrer sur mes fonctions de commandement des forces armées américaines. Il n'y avait aucune raison, concluais-je, pour qu'un Américain continue à être *el supremo*. Mike a ri et a convenu qu'un officier européen pourrait se révéler plus apte à persuader les Européens de

porter une plus grande part du fardeau. J'ai recommandé que la France prenne le poste : j'avais confiance dans la pensée stratégique des officiers de ce pays, et la France avait clairement prouvé sa volonté politique d'intervenir militairement pour protéger ses propres intérêts. Et comme au niveau politique les Français étaient les plus difficiles à persuader d'apporter les changements nécessaires à la structure de commandement de l'OTAN, il valait mieux que ce soient leurs généraux qui s'occupent de la question de la transformation.

En marge de la réunion suivante de l'OTAN, à Bruxelles, j'ai exposé mon point de vue au secrétaire à la Défense. La question avait clairement été portée à l'attention de Gates, et à l'évidence il en avait discuté avec l'amiral Mullen.

« Si nous confions la transformation de l'OTAN à un Européen, dis-je, cela met une pression européenne sur les pays européens pour qu'ils remédient à leurs propres insuffisances. » Habituellement, le secrétaire Gates ne laissait pas deviner ce qu'il pensait. C'était un joueur de poker né. Mais ce jour-là, son visage s'est éclairé et il a tout de suite hoché la tête. À l'automne 2009, j'ai cédé mes fonctions à l'OTAN à un brillant officier de l'armée de l'air française. Depuis Lafayette, aucun Français n'a été accueilli plus chaleureusement que le général Stéphane Abrial lorsqu'il m'a remplacé à l'OTAN.

Je croyais alors et je crois encore aujourd'hui que l'OTAN est absolument nécessaire pour la solidarité géopolitique et culturelle entre les démocraties occidentales. Des amis qui partagent des valeurs historiques durables sont aussi nécessaires aujourd'hui que lorsque nous étions unis contre le fascisme et le communisme. Pour nous, Américains, ces valeurs sont à la base de notre Déclaration d'indépendance et de notre Constitution. Si nous n'avions pas l'OTAN aujourd'hui, nous devrions la créer afin de faire vivre la vision de nos pères fondateurs qui se battirent pour la liberté et l'égalité des droits. Nous devons nous rappeler que nous sommes engagés dans une

expérience appelée démocratie, et dans un monde encore largement hostile à la liberté, les expériences peuvent échouer. Le principe de la démocratie américaine, aussi inspirant soit-il, ne peut se réaliser sans le soutien de pays partageant les mêmes idées.

En même temps, je suis fermement convaincu que l'Europe doit apporter une contribution plus importante.

L'OTAN ne peut rester unie si le partage des charges reste aussi inégal. Les Européens ne peuvent pas attendre des Américains qu'ils se soucient davantage de leur avenir qu'eux-mêmes. Sans ressources adéquates, même le plus brillant plan européen de transformation pour faire face à des menaces très réelles restera un mirage. Et si la voix morale de l'Europe n'est pas soutenue par une armée compétente, leur leadership géopolitique et moral ne sera rien d'autre que des mots vides de sens sur un bout de papier.

Pour ceux qui remettent en question la valeur de l'OTAN après la disparition de l'Union soviétique, il est révélateur qu'une alliance conçue à l'origine pour la défense de l'Europe occidentale ait mené sa première campagne militaire en réponse aux attaques du 11 septembre 2001 contre les États-Unis. Nous autres Américains ne devons pas l'oublier, ces nations ont offert le sang de leurs fils et de leurs filles pour notre défense commune. Comme le disait Churchill, « il n'y a qu'une seule chose pire que de se battre avec des alliés, c'est de se battre sans eux ! ».

1. OTAN, « *NATO Decisions on Open-Door Policy* », 3 avril 2008.

13.
Dissoudre la bureaucratie

J'avais une double casquette. Mais comme je passais la plupart de mon temps à l'OTAN, mon commandement américain était en grande partie entre les mains de mon adjoint. Il devait jouer un rôle de porte-drapeau, partageant mes opinions sur les alliés, la conduite de la guerre et le leadership. Dans les faits, il serait mon co-commandant. Je me suis tourné vers mon compagnon d'armes, le Navy SEAL Bob Harward, qui était à présent amiral une-étoile. Avec le soutien de l'amiral Mullen, Bob a été promu directement vice-amiral trois-étoiles, le grade correspondant au poste de suppléant. Ma conviction était que nous devions importer l'agilité de pensée des forces spéciales (Special Operations Forces, SOF) au plus haut niveau de l'armée américaine. J'étais convaincu que Bob, qui était la quintessence du combattant, représentait la combinaison d'expérience dans les forces spéciales, de force de persuasion et de force de personnalité nécessaire pour mener à bien mon programme.

Encore me fallait-il le définir. Entre notre quartier général de Norfolk et les autres bases, le JFCOM avait un effectif de plusieurs milliers de personnes et un budget annuel de plusieurs centaines de millions de dollars. Je me suis efforcé de saisir l'essence de la mission du JFCOM. Les chefs des quatre services sont responsables du recrutement, de l'entraînement et de l'équipement de leurs forces, en ayant une vision à long terme de ce dont

la nation aura besoin à l'avenir. Sous la direction du secrétaire à la Défense, le JFCOM alloue des forces aux commandants en charge des opérations en cours ou imminentes dans le monde entier, notamment le Pacifique et l'Atlantique.

Le JFCOM a été créé en 1999 afin de faire converger les doctrines des différents services vers une approche commune. L'objectif est de favoriser l'interopérabilité des services en matière de concepts, d'entraînement et, en fin de compte, à la guerre. J'ai compris que le JFCOM était censé ajouter le ciment baptisé en interne « *jointness* », un néologisme qui évoquait l'idée de coopération. Mais qu'est-ce que cela signifiait, en pratique ? Quelle était notre valeur ajoutée ? Qu'enseignait le JFCOM, et en quoi contribuait-il à renforcer les forces américaines ?

Comprendre ce qui faisait fonctionner cette organisation impliquait de disséquer sa culture, et pas de s'en tenir à ce qui était écrit dans sa charte. La culture est un mode de vie partagé par un groupe de personnes : leur façon de faire, ce en quoi elles croient, les relations qu'elles entretiennent les unes avec les autres, et ce qu'elles valorisent. Peter Drucker, le gourou du management, critiquait les dirigeants d'entreprises qui consacrent trop de temps à la planification, au détriment du temps passé à comprendre la nature de leur entreprise. Selon sa formule, « la culture mange la stratégie au déjeuner ». L'activité de toute organisation soucieuse d'efficacité doit être en phase avec sa culture et refléter les valeurs de ses dirigeants.

Au tout début de mon mandat, j'ai visité le quartier général d'une brigade. Sur le tableau d'affichage se trouvaient des slogans exhortant à l'initiative, comme « *Decide then act !* », « *Seize the day* » ou « *Just do it !* ». Ils me semblaient inspirants, reflétant une éthique qui valorisait l'initiative, jusqu'à ce qu'un commandant de bataillon attire mon attention sur un ordre envoyé par son général commandant la division. Il prescrivait minutieusement la tenue d'entraînement que chaque soldat devait porter pendant les exercices, y compris la couleur de sa ceinture de sécurité. En

descendant à ce niveau de détail, la culture réelle de l'organisation contredisait ses propres déclarations et étouffait toute initiative. L'initiative doit se retrouver dans les pratiques quotidiennes, il ne faut pas l'étouffer si on souhaite qu'elle imprègne une culture. Une institution obtient les comportements qu'elle récompense. Nous devions récompenser le comportement sur le champ de bataille, et non pas ce que, dans ma jeunesse, nous appelions la garnison Mickey Mouse.

Après avoir rencontré de nombreux exemples de ce type de commandement, du sommet à la base, je me suis mis à réfléchir. Comme on lui demandait comment il ordonnerait ses pensées s'il avait une heure pour sauver le monde, Einstein répondit sagement qu'il passerait cinquante-cinq minutes à définir le problème et qu'il sauverait le monde en cinq minutes. Comment la JFCOM définissait-elle le problème commun ? Quelle vision directrice avait formé sa culture au cours de la dernière décennie ? Je savais que les chefs des différents services armés savaient mieux que quiconque comment guider l'Armée, la Navy, l'armée de l'air, les garde-côtes et le Corps des Marines dans leur préparation à la guerre. Mais le JFCOM serait-il capable de guider l'équipe conjointe avec la même sûreté ? La réponse était non.

Contrairement aux doctrines des différents services armés, la doctrine conjointe du JFCOM ne me disait pas comment me battre. Je lisais surtout des slogans semblables à ceux qui ornent l'arrière des voitures, pleins d'adverbes et d'adjectifs inutiles, parfois déroutants. J'ai parlé à des centaines d'officiers de tous grades et j'ai écouté de nombreux briefings. Le concept que j'entendais constamment était celui d'« *effect-based operations* » ou EBO : des « opérations basées sur les effets ». Dans sa conception originale, l'EBO était et reste un bon concept de ciblage employé dans l'armée de l'air. En utilisant une approche « système de systèmes » pour attaquer certains ensembles d'objectifs et en prévoyant la dégradation des capacités de l'ennemi, certaines opérations aériennes

pouvaient être calculées avec précision pour obtenir les effets prévus. Le ciblage basé sur les effets fonctionne bien lorsqu'il s'agit de cibler des systèmes fermés, physiquement bien définis, tels que les réseaux électriques et les réseaux routiers. Par exemple, en détruisant certains ponts ferroviaires, nous forçons les véhicules ennemis à emprunter certaines autoroutes, et nous pouvons prédire lesquelles. En bombardant les sections les plus étroites de certaines routes, nous limitons les mouvements de l'ennemi.

Mais le JFCOM avait abâtardi cette doctrine, en la généralisant à des systèmes ouverts comme la guerre, où l'adaptation et l'imprévisibilité sont la norme. De mon point de vue, l'effort de transformation du JFCOM était très mal avisé. Il n'était ancré dans aucune théorie valable de la guerre, car la guerre est imprévisible, désordonnée et violente. La seule chose prévisible avec l'approche EBO était qu'elle échouerait. C'est bien ce qui s'est produit, lors d'exercices avec évaluation et même, tragiquement, au combat.

Cinq ans après l'adoption de l'EBO par le JFCOM, Israël l'avait pratiqué au Liban, subissant ainsi la première défaite militaire de son histoire. Les Israéliens croyaient que l'ennemi pouvait être immobilisé en recourant uniquement à des attaques aériennes. Ils pensaient, comme l'écrit l'historien Matt Matthews, qu'il « n'y aurait pas ou presque pas besoin de forces terrestres, puisqu'il ne serait pas nécessaire de détruire l'ennemi ». Les résultats furent désastreux. L'ennemi utilisa l'initiative des petites unités, la guerre électronique et des tactiques irrégulières pour attaquer les unités israéliennes par le front, les côtés et l'arrière. Sans renseignements précis, un ciblage précis était impossible. Un général israélien se plaignit que la terminologie utilisée dans le cadre de l'EBO « était trop compliquée, prétentieuse, et ne pouvait être comprise des milliers d'officiers qui devaient l'exécuter[1] ».

Les Israéliens avaient appris la leçon à leurs dépens. Au sortir d'une réunion avec Tsahal à Norfolk, un de leurs colonels me fit la remarque suivante : « Nous pensions que vous, les Américains, vous aviez fait votre boulot. »

En y réfléchissant, j'ai compris que l'EBO avait deux défauts fatals. Premièrement, toute tentative de planification qui s'efforce de fournir une certitude mécanique est en contradiction avec la réalité, et vous conduira tout droit dans un bourbier de paralysie et d'indécision. Comme l'a noté Friedrich Hayek : « L'adaptation est plus intelligente que vous[2]. » L'ennemi s'adapte toujours à notre premier mouvement. C'est pourquoi, dans chaque bataille, je m'efforce de semer le désordre dans sa réflexion, utilisant la tromperie et court-circuitant sa boucle de décision – sans jamais oublier qu'il parviendra quand même à s'adapter. La guerre refuse toute doctrine qui nierait sa nature fondamentalement imprévisible. L'EBO ne prenait pas en considération la ruse et le courage de l'ennemi, grave omission. « Toute tentative de rendre la guerre facile et sûre entraînera l'humiliation et le désastre[3] », a écrit le général Sherman. En dehors d'un échange nucléaire, la guerre ne respectera jamais une équation mathématique de cause à effet. L'approche EBO, mal appliquée, était une vision mécaniste, voire déterministe, ignorant que le conflit est en dernier ressort une épreuve de la volonté et de bien d'autres facteurs non quantifiables.

Deuxièmement, l'approche EBO exigeait un commandement et un contrôle centralisés afin d'accumuler des renseignements précis et d'évaluer en temps réel les effets précis des frappes. Les états-majors de haut niveau avaient donc besoin d'un flux continu de données exactes sur le champ de bataille. En plus d'exiger des communications ininterrompues, nos commandants sur le champ de bataille devaient faire des rapports plutôt que de s'appliquer à briser la volonté de l'ennemi. C'était le moyen le plus sûr de renoncer à l'initiative et de créer une vulnérabilité critique. Quand Bob Harward m'eut rejoint, avec sa culture militaire issue des forces spéciales,

nous avons pris le taureau par les cornes, en éliminant toute trace d'erreur de notre doctrine commune.

Il est intéressant de noter que tout ce qu'on m'a raconté sur l'EBO m'est parvenu sur PowerPoint, ce qui n'a fait que confirmer une impression déjà ancienne. Sur les *slides*, l'EBO fonctionnait très bien. Mais j'ai toujours insisté sur la nécessité d'éviter la « mort par PowerPoint ». En cela, j'ai été guidé par les mots du général George C. Marshall : « Un bon officier doit apprendre à aller au cœur de la situation, à en reconnaître les éléments décisifs et à fonder son action sur ceux-ci. Ce savoir-faire n'est pas un don de Dieu, et il ne peut s'acquérir du jour au lendemain ; c'est un apprentissage de plusieurs années. L'officier doit développer sa capacité à résoudre tous types de problèmes : une longue pratique de la prise de décisions claires et sans équivoque, l'habitude de se concentrer sur la question à traiter, et une souplesse d'esprit sont des conditions indispensables à la bonne pratique de l'art de la guerre… Il est essentiel que tous ceux qui commandent, du sous-officier au général en chef, se familiarisent avec l'art de la pensée claire et logique[4]. »

PowerPoint est le fléau de la pensée critique. Il encourage une logique fragmentée, et condamne l'auditeur à la passivité. Seul un récit logique, partant d'une définition succincte du problème et utilisant la pensée rationnelle, peut amener à des solutions solides. PowerPoint est excellent pour afficher des données, mais il nous rend stupides lorsqu'il est appliqué à la pensée critique.

J'ai aboli l'EBO, car cette approche mettait carrément en danger le savoir-faire militaire américain. (Voir annexe G.) Dans une lettre adressée à l'ensemble de mes troupes, j'ai écrit : « Le JFCOM n'utilisera plus, ne parrainera plus et n'exportera plus les termes et les concepts liés à l'EBO. Nous devons définir les problèmes que nous essayons de résoudre et proposer des solutions à valeur ajoutée. Nous allons redonner de la clarté à nos concepts opérationnels. Mon objectif est de faire en sorte que les

dirigeants transmettent leurs intentions en termes clairement compris, qui donnent à leurs subordonnés les moyens de mener une action décisive[5]. » Chaque fois que les militaires construisent une ligne Maginot, qu'elle soit physique ou intellectuelle, ils préparent l'échec. Nous devons veiller à ce que l'EBO ne revienne pas sous une nouvelle apparence, déconnectée de la réalité de la guerre.

Si le JFCOM s'était laissé gagner par une culture erronée, et que l'EBO était la mauvaise approche, qu'est-ce qui devait la remplacer ? Qu'est-ce qui guiderait notre approche dans les guerres futures ? J'ai décidé de revenir à des principes historiquement fondés, en laissant de côté les formules algébriques. Nous adhérerions à ces principes. L'approche devait être équilibrée et habile, s'adapter à des défis imprévus et utiliser l'histoire, les expériences et les jeux de guerre pour comprendre la nature durable de la guerre dans ses futures formes possibles.

« La trinité du hasard, de l'incertitude et des frictions continuera à caractériser la guerre, écrit Clausewitz. Et cette trinité rendra hautement conjecturale l'anticipation des conséquences, même de premier ordre, d'une action militaire[6]. »

Mon but était que nos forces conjointes aillent à l'assaut dans un esprit de collaboration entre services, et avec la capacité d'improvisation d'un jazzman. Je voulais une culture commune, fondée sur une philosophie d'alignement indépendant et de décentralisation opérationnelle, et dont les points nodaux étaient les commandants sur le terrain. Le caractère de la guerre – ses tactiques, sa réalité politique, sa technologie, ses armes – change constamment. Mais la nature fondamentale de la guerre demeure, même si son caractère changeant exige que nous nous adaptions de toute urgence.

Revenant à la règle des cinquante-cinq minutes d'Einstein, j'ai fait remarquer à mon état-major qu'aucune armée n'avait réussi à se transformer sans avoir d'abord défini le problème. Ce problème était à trois

niveaux : maintenir une dissuasion nucléaire sûre et crédible, afin que ces armes ne soient jamais utilisées ; maintenir une force conventionnelle convaincante, capable de dissuader ou de gagner une guerre d'État à État ; et faire de la guerre irrégulière une compétence essentielle des forces américaines. En même temps, nous devions intégrer deux nouveaux domaines, le numérique et l'espace, car à l'avenir ces domaines seraient contestés. Mener cet effort de transformation ne fut pas facile. Mais tout dirigeant, qu'il soit commandant ou P.-D.G., doit conduire son organisation en évitant les récifs et les hauts-fonds. Le JFCOM s'était laissé piéger dans les hauts-fonds de l'EBO, et pour l'en sortir j'ai dû redéfinir le bon cap. C'est ce que doit faire un dirigeant. On ne lui demande pas de se laisser pousser par le courant, mais de conduire le navire.

Au cours des dix années qui avaient suivi la création de la JFCOM, l'idée de « *jointness* » s'était étendue à un cercle d'activités de plus en plus large. Lorsque je suis arrivé, le secrétaire à la Défense avait chargé le JFCOM d'exécuter vingt-trois tâches officielles, avec près d'une dizaine de généraux et d'amiraux à bord. Quoi qu'il se passe, le JFCOM était toujours dans le coup. Dans certains cas, nous nous en sortions bien. Par exemple, notre formation commune était de premier ordre, et elle était très appréciée. Je décidai d'ailleurs de contribuer personnellement à l'enseignement destiné aux amiraux et aux généraux récemment promus. La plupart d'entre eux avaient pris du galon parce qu'ils avaient de bons résultats en opérations. Ils devaient à présent changer de perspective et se hisser au niveau stratégique, en développant des compétences qui n'avaient joué que peu de rôle dans leur promotion au rang de général. Je voulais partager en termes personnels et concrets mon expérience de la complexité des relations avec les responsables politiques, afin de leur démontrer que leurs compétences actuelles ne suffiraient pas.

Surtout, je les mettais en garde : leur penchant naturel pour l'esprit d'équipe ne devait jamais compromettre l'indépendance de leur jugement.

Ils devaient être capables de prendre des décisions impopulaires et d'en assumer les conséquences, quand c'était nécessaire. Ils devaient donner leurs conseils militaires sans détour, et non les modérer. Éviter ce que Georges Kennan appelait « le rideau trompeur de la déférence ». Ne pas faire de politique.

Il leur fallait comprendre que leurs conseils ne seraient pas toujours bien reçus. Il leur faudrait parfois conduire une politique avec laquelle ils n'étaient pas d'accord. Le président des États-Unis reçoit les conseils qu'il souhaite et qu'il mérite, mais ce qui compte, c'est de pouvoir se regarder dans une glace sans détourner le regard. Comme l'avait dit le secrétaire d'État Shultz devant le Congrès : pour bien faire notre travail, il ne vaut mieux ne pas trop tenir à ce travail[7].

Aux points d'inflexion, comme l'histoire l'a clairement montré, le changement doit se faire à la vitesse des événements. Nous devions accélérer le rythme. Nous ne pouvions en rester au *business as usual*. Je voulais une réflexion disciplinée, mais pas une pensée enrégimentée. S'ils veulent éviter de créer un environnement léthargique, les dirigeants doivent encourager la prise de risques intellectuelle. Ils doivent protéger les non-conformistes et les francs-tireurs qui sortent les institutions de leur zone de confort, sans quoi l'innovation est balayée.

Je l'ai dit à mes amiraux et généraux une-étoile : « Vous êtes encore assez bas dans la hiérarchie pour être en contact avec vos troupes, mais assez haut pour protéger nos francs-tireurs. C'est votre travail. » Si vous n'appréciez pas de vous faire déstabiliser intellectuellement par vos hommes, dites-vous que ce sera bien pire quand l'ennemi s'en chargera.

Fin 2009, j'avais initié des changements importants. Le comité de transformation de l'OTAN était passé aux mains des Européens, et la direction du JFCOM avait été modifiée. J'avais désormais le temps de rendre visite aux 2 800 militaires ou fonctionnaires fédéraux et aux 3 000 contractuels qui formaient mon personnel, pour écouter leurs

questions et recueillir leurs avis. Notre plus grand bâtiment avait une superficie de 60 000 mètres carrés. Je pouvais m'y perdre pendant des jours.

Mes questions, au fond, étaient toujours les mêmes : « Que faites-vous ? Quel est l'impact de votre équipe ? » Des officiers subalternes qui se croyaient drôles envoyèrent un mail disant que quand j'arrivais dans le couloir, les gens verrouillaient leur porte ou sautaient par la fenêtre. La vérité, c'est que la franchise de certaines réponses était rafraîchissante. « Mon général, me dit un jeune officier, je ne connais pas la valeur que ma section apporte à l'armée. » J'ai entendu cela plus d'une fois de la part de jeunes officiers qui s'irritaient de ne pas être sur le terrain. J'ai trouvé des gens formidables qui voulaient faire de grandes choses, mais qui s'agaçaient des processus alambiqués et autres obstacles internes au JFCOM. Ces réactions me troublaient, mais elles me stimulaient.

J'encourageais tout ce qui était de nature à offrir des capacités létales à ceux qui étaient en mer ou sur le terrain. Par exemple, le contre-amiral Ted Carter disposait d'un élément appelé « *Joint Enabling Capabilities Command* » (JECC). C'étaient des planificateurs de haut niveau et des magiciens de l'informatique, qui pouvaient rapidement intégrer différents systèmes de communication dans notre système de commandement global. Le JECC dépêchait sur le terrain des équipes « *Flyaway* », qui mettaient immédiatement en place une connectivité robuste pour tout commandant chargé de diriger une intervention en cas de crise. Lorsqu'une force opérationnelle fut envoyée en Haïti après le tremblement de terre de 2010, Ted et son équipe se déployèrent en une nuit pour fournir au commandant, le lieutenant général de l'Armée Ken Keen, un système de communication connectant des milliers de civils et de militaires de divers pays. Ils étaient clairement les meilleurs.

Au sein de la JFCOM, il y avait d'autres motifs de satisfaction : je constatais par exemple la valeur énorme de nos exercices d'entraînement

communs. Mais je devais mettre cela en balance avec le coût énorme que la JFCOM représentait pour le contribuable américain. En 1999, on pouvait arguer que les services ne savaient pas travailler ensemble. En 2010, après une décennie de guerre, l'argument ne tenait plus : la « *jointness* » était désormais une réalité. Et ce n'était pas la JFCOM qui la faisait vivre, mais le chef d'état-major des armées et les dirigeants des différents services. J'ai repensé à un dîner avec Dave Petraeus à Bagdad, lorsque j'avais rendu visite à mes Marines en Irak en 2007.

« Jim, en dehors de la formation conjointe, vous souvenez-vous d'un seul impact positif du JFCOM en six ans de guerre ? »

Au bout de deux ans à mon poste, j'avais acquis la conviction que nos milliers d'employés et notre budget conséquent étaient largement redondants. Certaines de nos fonctions seraient mieux assumées par d'autres organisations existantes. Et une grande partie de notre travail n'ajoutait aucune capacité à nos forces armées.

Au printemps 2010, je participais à une réunion budgétaire dans la salle de conférences du secrétaire à la Défense. Autour de la longue table en acajou, avec le secrétaire Gates et l'amiral Mullen, se trouvaient les chefs d'état-major et mes collègues *combatant commandants*[8]. Le secrétaire Gates nous expliquait que nous devions procéder à des coupes dans les domaines les moins prioritaires, afin de rester prêts à intervenir tout en investissant pour l'avenir.

Les *combatant commandants* avaient senti le coût budgétaire des deux guerres menées au Moyen-Orient, le *Department of Defense* ayant réduit son soutien partout ailleurs. Pourtant, les obligations découlant des traités n'avaient pas changé, alors même que nos forces diminuaient. Les services fournissent des forces pour nos guerres en cours, mais ils étaient également chargés d'anticiper et de préparer les menaces qui se profilaient à l'horizon. En fait, nous hypothéquions notre avenir. Le secrétaire Gates et nos chefs d'état-major étaient déterminés à résoudre ce problème.

Nous devions libérer des fonds. Après plusieurs heures de discussion, il était évident que nous manquions de bonnes options. J'écoutais attentivement, ne voulant pas ajouter mes griefs à des litanies déjà entendues. Je me suis levé pour aller chercher un Coca dans le fond de la salle, où je suis resté à écouter. Après avoir réfléchi quelques secondes, je me suis décidé. J'ai pris une serviette et j'ai gribouillé dessus :

Démantelez le JFCOM. Mattis.

En passant devant l'amiral Mullen, j'ai posé le papier devant lui pour qu'il le voie. Quand il eut fini de parler, il déplia la serviette et leva les sourcils. *Vous êtes sérieux ?* J'ai fait un signe de tête, et Mike fit de même. Un commandement important éliminé ? Des centaines de millions de dollars économisés chaque année et des milliers de postes supprimés… Ce n'était pas une demi-mesure, même selon les normes de Washington. Cela pouvait passer pour une offre spontanée, mais celle-ci s'appuyait sur de nombreux mois de réflexion et sur des décennies passées à comprendre ce qui permettait d'obtenir une vraie capacité militaire.

Une fois établie, une bureaucratie fournit des emplois stables et des routines tout aussi stables. Elle s'enracine profondément dans la communauté, attirant la protection d'hommes politiques influents. Elle devient une entité qui se perpétue d'elle-même. Mais c'est le contribuable américain qui paie la note : chaque organisation doit servir un objectif valable, ou disparaître. Qui peut le mieux juger si une organisation apporte une valeur ajoutée à la vie du peuple américain ? Dans mon cas, j'étais celui qui avait étudié cette organisation pendant deux ans. J'étais convaincu d'avoir fait la bonne recommandation.

Le secrétaire Gates n'était pas du genre à s'asseoir sur une décision. Ce fut fait. Au cours des mois suivants, les éléments du JFCOM qui avaient de la valeur furent affectés ailleurs, et le reste du commandement fut dissous. J'avais réussi à me virer.

1. Avi Kober, « *The Israel Defense Forces in the Second Lebanon War : Why the Poor Performance ?* » *Journal of Strategic Studies* 31 (1), 5 juin 2008, p. 62.

2. Wikiquote, « Friedrich Hayek », dernière modification le 14 janvier 2019.

3. *Cf.* Mike Santacroce, *Planning for Planners : Joint Operation Planning Process*, Bloomington, Ind., iUniverse, 2013.

4. George C. Marshall, *Infantry in Battle*, 2e éd, Washington, DC, Infantry Journal Press, 1939, pp. 1-14.

5. James N. Mattis, « *USJFCOM Commander's Guidance for Effects-based Operations* », *Joint Force Quarterly*, automne 2008, p. 25.

6. Matt M. Matthews, *We Were Caught Unprepared : The 2006 Hezbollah-Israeli War*, Long War Series Occasional Paper 26, Fort Leavenworth, Kans, Combat Studies Institute Press, 2008, p. 26.

7. George P. Shultz, secrétaire d'État (ministre des Affaires étrangères) de Ronald Reagan de 1982 à 1989. (NdT.)

8. *Combatant Commandant* : général quatre-étoiles dirigeant l'un des onze *unified combatant commands*, ou UCC (commandements unifiés de combat : des forces réunissant au moins deux services et affectées à une vaste zone géographique : l'Europe, l'Afrique… Le fameux CENTCOM, dont il est question au chapitre suivant, en est un). (NdT.)

TROISIÈME PARTIE
LEADERSHIP STRATÉGIQUE

14.
Commandement central : la trigonométrie de la guerre

En juin 2010, la presse s'est fait l'écho d'un remaniement au sommet de l'armée. Le général Stan McChrystal, notre commandant quatre-étoiles de l'OTAN en Afghanistan, était en difficulté. Un magazine avait relayé des commentaires désobligeants sur nos élus au sein de l'état-major de Stan. Ces officiers avaient fait preuve d'une immaturité choquante et d'un manque flagrant de professionnalisme. Ils nous ont coûté un grand dirigeant, car Stan fut à juste titre tenu pour responsable et on le renvoya.

Pour le remplacer en Afghanistan, le président Obama nomma le général David Petraeus, qui dirigeait le CENTCOM, en charge de toutes nos opérations au Moyen-Orient et en Asie centrale. J'ai pensé que Petraeus était un choix judicieux, notamment parce que son départ d'un poste plus prestigieux envoyait un message d'engagement aux nombreux alliés qui se battaient et mouraient à nos côtés.

Avec ce changement, le CENTCOM n'avait plus de chef. J'étais à Norfolk, occupé à ranger mes uniformes, lorsque je reçus un appel de l'assistant militaire principal du secrétaire à la Défense. « Monsieur, le secrétaire Gates veut que vous veniez à Washington », dit-il. Il précisa que je devais venir en uniforme. Je supposai qu'il interrogeait plusieurs officiers pour remplacer Dave au CENTCOM. Je me suis dit qu'il y avait encore de

bonnes chances pour que je sois de retour chez moi à l'automne, juste à temps pour faire une randonnée dans les hauteurs avant les premières neiges.

Une fois au Pentagone, j'ai rendu visite au chef d'état-major des armées, l'amiral Mullen. Il m'a dit que j'étais le choix du secrétaire Gates. Je suis monté à l'étage et me suis présenté devant Gates. En quelques mots, il m'a confirmé qu'il me recommandait pour remplacer Dave. Mais la décision finale appartenait au président Obama. J'ai jeté un coup d'œil à la photo de Mount Rainier que Gates conservait en souvenir de l'État de Washington dont lui aussi était originaire. J'ai deviné que je n'y retournerais pas avant quelque temps. Quand on lui demande de rester au combat, un Marine n'a qu'une seule réponse. Je n'ai pas vraiment eu besoin d'y réfléchir. J'ai dit au secrétaire Gates que je pouvais assumer ces fonctions.

Le secrétaire Gates m'a envoyé à la Maison Blanche, où ma rencontre avec le président Obama ressembla à un entretien d'embauche classique. Il me posa des questions sur mes précédents commandements et sur ma vision du Moyen-Orient, sans commenter mes réponses. Son côté réfléchi et réservé fonctionnait à plein, à tel point que je suis parti sans savoir si j'avais été engagé. Une autre affectation quatre-étoiles ne m'intéressait pas, car je ne tirais pas la même énergie du haut commandement que de la bonne humeur contagieuse des troupes. Mais je me suis rappelé que j'avais été formé à la guerre et qu'il était de ma responsabilité d'être prêt à appliquer ce que j'avais appris.

Quelques jours plus tard, le président m'a rappelé. En termes brefs et agréables, il m'a dit qu'il m'avait choisi pour le CENTCOM, ajoutant avec légèreté qu'il me faisait confiance pour être discret : le secrétaire d'État Gates avait en effet évoqué mon franc-parler bien connu. Dont acte : même un Marine peut comprendre le message.

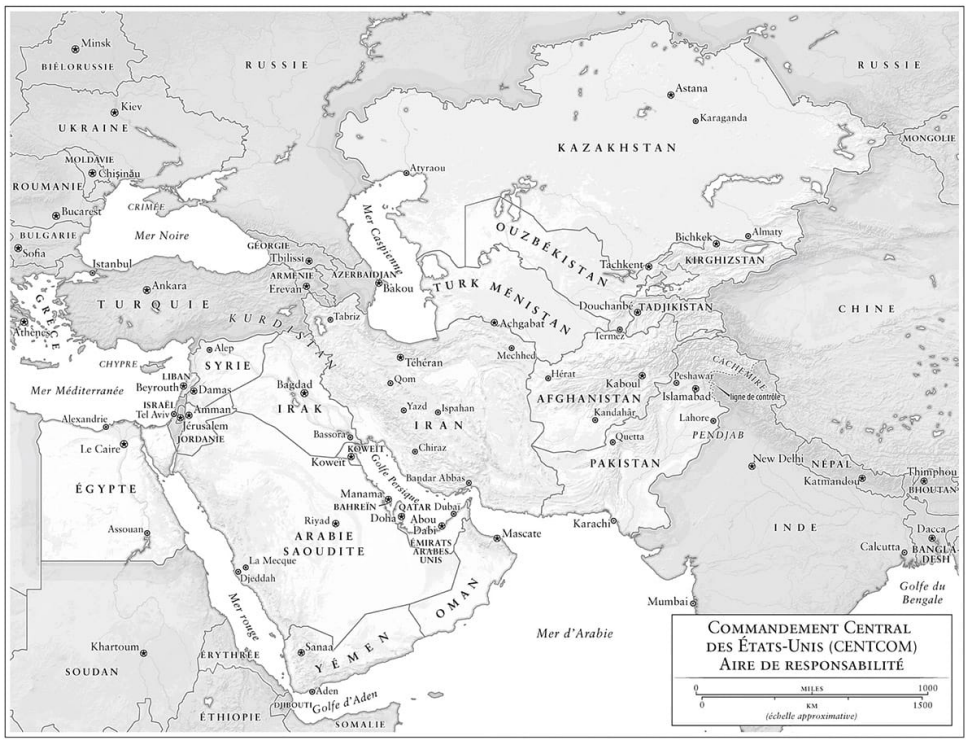
Je me suis préparé longuement pour mon audition de confirmation devant la commission des services armés au Sénat. J'ai lu les notes des services de renseignements, parlé avec des officiers récemment revenus des combats, écouté les ambassadeurs étrangers et rendu visite aux membres de la commission. Je ne m'étais jamais présenté devant une commission sans répéter d'abord devant un panel d'amis, m'entraînant à donner des réponses succinctes à des questions complexes. Si vous êtes franc et que vous connaissez vos dossiers, ces audiences n'ont rien d'un défi insurmontable. L'audition s'est bien déroulée et j'ai été confirmé à l'unanimité. J'allais assumer la responsabilité d'une région qui avait été à l'origine d'une grande partie des malheurs du monde au cours de la décennie précédente.

Ce vote bouclait la boucle de mon service au Moyen-Orient. J'avais navigué pour la première fois dans ces eaux en tant que capitaine en 1979, déployé par le président Carter. Aujourd'hui, trois décennies plus tard, j'étais confronté aux conséquences de cette année capitale, alors que je commandais nos 250 000 soldats dans la région.

Pendant trente-huit ans, mon rôle avait été de diriger et d'encadrer, en tant que commandant tactique ou opérationnel mettant en œuvre une politique. À présent, mon rôle consistait à informer cette politique et à soutenir nos diplomates, à dialoguer avec les dirigeants politiques et les chefs d'État tout en guidant mes commandants militaires subordonnés. Il s'agissait de prouver qu'il était légitime de se battre, et pas seulement pour nos troupes sur le terrain. À mon niveau, les prochaines années seraient un combat pour préserver la foi en nos troupes et les règles d'engagement en vertu desquelles nous envoyions nos jeunes femmes et hommes au combat ; pour préserver aussi la foi en nos alliés et amis qui nous ont soutenus ; et pour préserver enfin la foi en les générations futures, à qui nous devons une stratégie responsable pour construire la paix malgré l'existence d'ennemis implacables. Ce seraient des années où je verrais se disputer le sens du

devoir et la tromperie, le courage et la lâcheté ; des années qui s'achèveraient, au plan stratégique, sur des regrets.

La zone de responsabilité du commandement central[1] comprenait les vingt pays qui s'étendent de l'Égypte à la péninsule arabique, en passant par le Levant, l'Irak et l'Iran, à l'est jusqu'en Afghanistan et au Pakistan, puis au nord jusqu'aux anciennes républiques soviétiques d'Asie centrale – une région qu'on appelait avec justesse « l'arc de crise ». L'Empire ottoman s'était effondré pendant la Première Guerre mondiale, remplacé dans de nombreux États arabes par le colonialisme européen. Après la Seconde Guerre mondiale, les empires coloniaux européens s'étaient retirés, Israël avait été créé et des dirigeants arabes étaient arrivés au pouvoir. Certains États possédaient d'énormes richesses pétrolières, d'autres s'appauvrissaient. Dans toute la région, les technologies de communication et les pétrodollars avaient permis à des souches violentes de l'islam, auparavant isolées, de gagner en puissance dans les années 1990. Si l'on ajoutait la présence de régimes politiques le plus souvent autoritaires, la situation était une véritable poudrière.



Sous l’égide du CENTCOM, des troupes et des avions américains étaient déployés dans toute la région[2], ainsi que des navires en mer, depuis la mer de Suez et la mer Rouge jusqu’au nord de la mer d’Arabie et au golfe Persique. En Irak et en Afghanistan, les coalitions étaient commandées par un général quatre-étoiles américain. Au niveau supérieur, je dirigerais et intégrerais toutes les activités militaires américaines dans le grand Moyen-Orient et en Asie centrale.

Au CENTCOM, je devais informer et concevoir des stratégies pour mettre en musique les politiques du président, tout en permettant leur mise en œuvre opérationnelle par les commandants sur le terrain. En préparant mon audition au Sénat, j’avais rédigé des réponses succinctes aux questions que j’anticipais. La discipline de l’écriture m’a toujours poussé à être plus précis, même si parfois je suis arrivé à des conclusions différentes de celles que j’avais initialement retenues. Une inquiétude a commencé à me ronger : je me suis mis à définir les états finaux de la politique et les stratégies qui

reliaient nos activités militaires à ces états finaux. Dans mon esprit résonnait l'adage : « Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quelle route vous y mènera. » Ce que j'avais vu à Bagdad et à Falloujah m'avait appris les dangers créés par un manque de réflexion stratégique. Or, sur la base de mon expérience et de ce que j'avais étudié, je ne pouvais pas identifier une vision durable pour nos efforts diplomatiques et militaires au Moyen-Orient. Dans certains cas, je pouvais voir ce que nos décideurs politiques ne voulaient pas voir arriver : nous ne voulions pas qu'Israël soit attaqué, nous ne voulions pas que l'Iran se dote d'armes nucléaires ou que le pays contrôle le détroit d'Ormuz, etc. Mais je ne parvenais pas à identifier l'état final intégré que nous voulions atteindre : à quoi ressemblerait-il ?

Une fois de plus, j'ai demandé conseil, à la fois au sein de l'Administration et à l'extérieur. Le D^{r} Kissinger, en particulier, insistait pour que je me concentre sur l'horizon de la politique étrangère avant de me plonger dans les détails militaires ou de décider de la meilleure façon de mobiliser notre puissance militaire. J'ai également compris que de nombreux litiges ne pouvaient être résolus ni de façon nette, ni selon un calendrier prévisible. Certaines crises pouvaient être résolues, d'autres pouvaient seulement être gérées, et notre approche militaire devait s'appliquer à ces deux cas de figure.

Pendant les deux jours de route en solitaire qui m'ont conduit de Norfolk à Tampa, en Floride, j'ai eu le loisir de réfléchir à la mission qui m'attendait. Du combat dans le désert à mes responsabilités dans l'OTAN, j'avais été marqué par la valeur inestimable des alliés. C'était réconfortant de savoir que plus de soixante pays du monde entier étaient représentés dans mon quartier général américain à Tampa, attestant le rôle unique et inestimable de leadership stratégique dévolu à l'Amérique.

Je considérais que mon travail consistait à témoigner du respect à ceux qui nous avaient soutenus et à déjouer les desseins de ceux qui s'opposaient

à nous. Vivant dans le coin du monde le plus difficile, depuis la Pologne de 1939, nos amis du Moyen-Orient étaient naturellement anxieux. L'alternative du désengagement américain dans cette région, en raison de sa violence incessante, ne pouvait qu'entraîner des ennemis ou des concurrents dans le vide que nous laisserions. J'ai décidé que, si mon travail officiel consistait à coordonner les activités de nos troupes et de celles de nos alliés dans la région, mon véritable rôle était de lutter pour la paix – ou ce qui en tenait lieu – et de la maintenir un an, un mois, ou même un jour de plus… jusqu'à ce que les diplomates puissent nous orienter vers une meilleure voie.

Aux États-Unis, les plus gros donateurs aux campagnes présidentielles se voient souvent offrir un poste d'ambassadeur, mais aucun d'entre eux ne cultive l'espoir d'être nommé dans un pays du Moyen-Orient. C'est une bonne nouvelle : avec les responsables militaires du CENTCOM, nous avons compris que nous avions une équipe de diplomates de très grande qualité. Nous avions les meilleurs, les plus éprouvés et les plus expérimentés des ambassadeurs : Jim Jeffrey en Irak, Ryan Crocker en Afghanistan, Anne Patterson en Égypte, Stu Jones en Jordanie, et Elizabeth Richard et Gerald Fierstein au Yémen.

Ma principale préoccupation était la montée de la menace terroriste. Elle se manifestait dans deux groupes différents. Il y avait d'abord les terroristes chiites, soutenus par le régime iranien, avec le Hezbollah libanais et d'autres groupes associés, qui nous avaient déclaré la guerre dès 1983, quatre ans après l'arrivée au pouvoir de Khomeiny à Téhéran. Les hostilités avaient été déclenchées avec les attaques de 1983 contre notre ambassade à Beyrouth (qui avaient tué 46 personnes, dont 17 Américains) et contre les casernes de Casques bleus français et américains à Beyrouth (qui avaient tué 58 militaires français, 241 Marines et 6 civils).

Ensuite, il y avait le courant sunnite du terrorisme djihadiste – al-Qaïda et les mouvements associés – qui, au milieu des années 1990, nous avaient

déclaré une guerre ayant culminé avec les attaques du 11 septembre 2001. Ce courant s'était ensuite répandu tel un cancer dans le monde entier, de l'Afrique à l'Asie du Sud-Est.

Aujourd'hui, seuls les terroristes chiites ont un État sponsor, à savoir l'Iran. Alors que nous avons réduit en bouillie les principaux dirigeants d'al-Qaïda à la frontière nord-ouest du Pakistan et que nous avons vaincu la branche d'al-Qaïda au Moyen-Orient (ISIS), en Irak et en Syrie, les milices chiites bénéficient sans discontinuer d'un soutien financier, militaire et diplomatique de la part du régime révolutionnaire iranien et n'ont donc pratiquement pas été affectées par notre campagne antiterroriste.

Bien que les succès de notre communauté du renseignement et de nos armées aient empêché sur notre sol de nouvelles attaques terroristes provenant de l'étranger après le 11-Septembre, je ne considérais pas cet ennemi avec condescendance. J'avais traité suffisamment longtemps avec lui pour savoir que ses membres n'étaient pas arrivés rationnellement à la haine et à la vision du monde intolérante qui était la leur, et qu'ils ne se laisseraient pas persuader rationnellement d'y renoncer. Nous devions nous battre, sans quoi le pire serait à venir.

Nos ennemis avaient clairement fait savoir qu'ils avaient l'intention de nous attaquer, nous, nos amis et nos intérêts. Ainsi, alors que le rythme de nos opérations les avait tenus à l'écart et avait protégé notre pays des terroristes étrangers, de nombreuses autres nations n'avaient pas été épargnées. Dans les années qui avaient suivi le 11-Septembre, le terrorisme était devenu une réalité très concrète de Londres à Bali, de Mumbai à Paris, dans tout le Moyen-Orient et au-delà.

En 1984, de retour aux États-Unis après mes deux premiers déploiements dans la région, j'avais lu un discours prononcé à New York par le secrétaire d'État de l'époque, George Shultz. Dans les années qui ont suivi, j'ai souvent fait référence à ce discours parce qu'il éclairait particulièrement bien ce que j'avais appris. Depuis cette époque, ces paroles

ont guidé ma conception de la lutte contre le terrorisme. Le secrétaire d'État Shultz démontrait de façon convaincante qu'une défense passive contre le terrorisme ne suffirait pas. Une prévention active serait nécessaire. Il a souligné le « droit moral, voire le devoir » de défendre nos populations et nos valeurs. Dix-sept ans avant que la ville où il s'exprimait ne perde des milliers d'innocents dans l'attaque du 11-Septembre, il avait fait deux remarques : il faut faire prendre conscience à notre peuple que nous allons subir des pertes humaines, aussi bien des soldats qui combattent cet ennemi que des civils innocents ; et que le soutien du public sera « crucial si nous voulons relever ce défi ».

En relisant ce discours, juste avant mon audition de confirmation au Sénat en 2010, j'ai été frappé par l'accent qu'il mettait sur le soutien du public. Neuf ans s'étaient écoulés depuis le 11-Septembre et de nombreux Américains avaient oublié le sentiment de vulnérabilité qu'ils avaient connu dans les jours et les mois qui avaient suivi les attaques de Manhattan et de Washington. En outre, le soutien international et national dont nous avions bénéficié s'était érodé avec la décision d'envahir l'Irak, qui n'était pas parfaitement limpide. Pourtant, la lutte contre une menace mondiale exigeait un effort international.

La mise en place d'une telle campagne exigeait de répondre à une question fondamentale : l'existence de l'islam politique était-elle dans notre intérêt ? Il fallait répondre à cette question politique si nous voulions élaborer des stratégies adaptées à notre époque. La réponse la plus directe et la plus avisée que j'ai reçue m'a été faite par le prince héritier des Émirats arabes unis. « Absolument pas, trancha-t-il. Aucun pays ne devrait être dirigé par un chef religieux. » Pour maintenir une coalition dans cette guerre, il me faudrait me souvenir de toutes les leçons que j'avais apprises au cours des quatre décennies précédentes. J'aurais affaire à des amis et des alliés qui nous avaient soutenus dans les bons comme dans les mauvais moments, à des nations et des dirigeants avec lesquels nous entretenions des

relations de confiance et avec lesquels nous savions que nous pouvions travailler.

Il me faudrait également soutenir le Département d'État et être prêt à traiter durement ceux qui soutenaient le terrorisme ou qui se servaient de lui. Dans le même temps, nous utiliserions la persuasion, et au besoin la carotte et le bâton, pour travailler avec ceux qui se trouvaient au milieu.

Il y a une ou deux générations, de nombreux États du Moyen-Orient étaient encore des colonies européennes ou des États satellites de l'Union soviétique. Il fallait admettre qu'ils manquaient souvent de catalyseurs institutionnels pour la démocratie. Mais si je voulais voir aboutir nos efforts contre le terrorisme, il me fallait tout de même travailler avec eux. Je les aiderais à conserver leur intégrité territoriale contre le terrorisme ou les menaces iraniennes, tout en promouvant des formes de gouvernement plus inclusives et participatives qui renforceraient la société civile et rendraient chaque pays plus résistant au terrorisme.

Arrivé à Tampa, je convoquai mon équipe pour lui donner mes trois priorités : soutenir nos commandants en Irak et en Afghanistan ; rassurer nos amis au Moyen-Orient ; et avoir des options militaires prêtes pour le président en cas d'agression iranienne ou autre.

Je m'entretenais chaque semaine avec nos commandants en Irak et en Afghanistan pour m'assurer que nous étions au diapason. En Irak, le général Ray Odierno était passé à une mission de formation et d'équipement. En Afghanistan, le général Dave Petraeus dirigeait la plus vaste coalition militaire de l'histoire moderne : cinquante pays combattaient ensemble sous le commandement de l'OTAN, dont la moitié de ces pays n'étaient même pas membres. Au sein du JFCOM, j'avais vu trop de fois réexaminer les demandes formulées par les commandants sur le terrain. J'étais déterminé à ce que le CENTCOM soit leur avocat, et non un obstacle, pour que nos soldats obtiennent rapidement ce dont ils avaient besoin.

« Permettez-moi d'être clair, dis-je à mon état-major. Nous soutenons nos commandants. Quoi qu'ils demandent, nous le leur donnons immédiatement. Posez assez de questions pour clarifier ce dont ils ont besoin sur le terrain. Puis assurez-vous qu'ils l'obtiennent quand ils en ont besoin. C'est notre rôle. »

Répondre à leurs demandes sans les faire languir ferait la différence pour nos troupes sur le terrain. Qu'on ne se méprenne pas : je n'ai rien d'un va-t-en-guerre. Mais une fois en guerre, nous ne pouvions pas laisser nos commandants mener une guerre sur deux fronts, l'une contre l'ennemi sur le terrain et l'autre contre nous à l'arrière, de Tampa à Washington. Un de mes anciens supérieurs, le capitaine de vaisseau Dick Stratton, qui avait été détenu au Hilton de Hanoi pendant 2 251 jours en tant que « prisonnier de guerre », m'avait appris qu'une demande venue du terrain n'est pas une *interruption* de la routine quotidienne : elle est précisément la *raison d'être* de cette routine.

Comme pour tout dirigeant, le temps était mon bien le plus précieux. Dans mon quartier général de Tampa, mon équipe coordonnait les plans d'urgence et dirigeait les opérations en cours. En outre, il fallait faire face à un nombre incalculable d'imprévus, sans compter les questions toujours urgentes dont souhaitaient discuter les représentants de soixante pays. La plupart n'avaient qu'un petit nombre de soldats déployés au combat ou en soutien dans la région, mais certains subissaient des pertes pour la première fois depuis une génération. Naturellement, ils voulaient que leur voix soit entendue.

Pour un commandant, combattre au sein d'une coalition s'apparente à une version trigonométrique de la guerre. En effet, les combats en coalition nient ce qui est considéré comme axiomatique dans les milieux militaires : lorsque vous confiez une mission ou un devoir à quelqu'un, vous devez également lui conférer une autorité suffisante sur toute personne chargée d'exécuter cette mission. Les coalitions, cependant, combinent les forces de

nombreux pays, et ces forces appartiennent toujours à un pays d'origine. La plupart des États, y compris le nôtre, imposent à leurs forces des « *caveat* » ; ces contraintes et restrictions diminuent l'autorité du commandant de la coalition sur certaines des troupes qui lui sont assignées, au point même d'interdire leur participation à certaines missions. Dans ce contexte, le pouvoir de persuasion d'un commandant de haut niveau est mis à l'épreuve, tout comme l'imagination de son état-major lorsqu'il s'agit de déterminer les missions qui peuvent être assignées. Je recommandai à mes officiers américains de se concentrer sur ce que les forces alliées pouvaient faire, plutôt que de se lamenter sur ce que les gouvernements alliés ou leur entraînement insuffisant les empêchaient de faire.

Quand vous allez vous battre, emmenez tous vos amis qui ont des fusils, dit-on chez les Marines. Ayant souvent combattu au sein de coalitions, je crois que nous avions besoin de tous les alliés que nous pouvons emmener au combat. Depuis des solutions militaires créatives jusqu'au vote de leur pays aux Nations unies, plus nous avons d'alliés, mieux nous nous portons. On n'est jamais trop nombreux sur un champ de bataille, et il y a toujours de la place pour ceux qui veulent se tenir à nos côtés. En m'entretenant avec de jeunes généraux et amiraux, je leur expliquais que dans les coalitions, je ne pourrais pas leur donner une autorité militaire suffisante pour passer outre la décision d'un allié. « Néanmoins, votre pays vous demande de gagner. » Rien de nouveau sous le soleil : Marlborough et Eisenhower avaient dû relever le même défi.

Un de mes prédécesseurs au CENTCOM, le général Zinni, m'avait appris à classer les informations en trois catégories. La première était l'entretien de la maison, qui me permettait d'anticiper. Par exemple, le niveau des stocks de munitions, ou la localisation des navires. La deuxième était la prise de décision, pour maintenir le rythme des opérations et s'assurer que nos boucles OODA fonctionnaient à plein régime. La troisième était les alarmes, qu'il appelait les « *night orders* » : tout ce qui concernait des

événements critiques, comme une ambassade américaine en détresse ou une nouvelle flambée des hostilités. Ce troisième type d'information devait être immédiatement porté à mon attention, de jour comme de nuit.

Je participais à de nombreuses réunions à Kaboul. J'y croisais fréquemment mon ami de longue date, le général Abdul Wardak, ministre afghan de la Défense. Un jour, je l'ai pris à part :

« Vous avez une mine de déterré. »

Il eut un demi-sourire et me regarda à son tour. Deux vieux soldats qui combattaient depuis des années.

« Vous vous êtes vu ? Je suis fatigué, je sais. Je deviens brusque avec mon équipe. »

Dans l'avion qui me ramenait chez moi, le commentaire de mon ami me trottait dans la tête. Moi aussi, l'éternel avocat du « *command and feedback* », j'étais constamment fatigué. Est-ce que je devenais « brusque » avec mon équipe ? Quel genre de feed-back cela encourageait-il ? Je n'étais pas immunisé. Est-ce que je perdais mes bonnes manières ? Étais-je devenu un tyran impatient, plutôt qu'un coach ? Plus la situation était difficile, plus il me fallait montrer l'exemple et rester calme, sans laisser le manque de sommeil et les problèmes insolubles dicter mon comportement alors que mon une équipe faisait le maximum.

Que ce soit à Tampa ou à l'étranger, mon emploi du temps comprenait des séances de vidéoconférence, des briefings divers et des réunions avec des chefs d'État, des ambassadeurs, des généraux, des décideurs politiques et des experts en affaires étrangères. Mon programme quotidien commençait peu avant quatre heures du matin, lorsque j'examinais les rapports de renseignements et les infos arrivées dans la nuit. Mon emploi du temps, même s'il était divisé en séquences de quinze à trente minutes, était fréquemment interrompu par des appels de Washington ou des ambassadeurs de la région, ainsi que par des discussions avec des commandants.

Chaque matin, j’essayais de parcourir mes mails avant de faire de l’exercice et de prendre un petit déjeuner léger. Je savais que dans de nombreux cas, une réaction trop tardive de ma part pouvait entraîner des semaines de travail pour le personnel obligé d’annuler des décisions hâtives prises par quelqu’un qui n’avait pas une appréciation complète du problème.

Dans notre armée, le manque de temps pour réfléchir est la plus grande lacune des décideurs de haut niveau. S’il y a un domaine dans lequel je n’ai pas réussi, c’est bien celui-là. J’ai eu beau essayer, je ne suis pas parvenu à me réserver des heures pour m’extraire de la routine quotidienne et prendre un peu de recul pour réfléchir : qu’est-ce que nous ne faisions pas et qui devait être fait ? Où étaient les défauts de notre stratégie ? Qu’est-ce qui se profilait à l’horizon ? J’avais de bons officiers, mon équipe travaillait sur des centaines de questions, mais un chef doit essayer d’avoir une vue générale, en adaptant les détails à la situation dans son ensemble. Anticiper les conséquences de deuxième et troisième ordre des décisions politiques exigeait plus de temps que celui dont je disposais.

Une personne extérieure penserait sans doute que mon chef de cabinet aurait dû se montrer plus efficace. Mais certains problèmes imprévus devaient forcément se retrouver sur mon bureau, ne serait-ce que par leur gravité. Il ne se passait pas deux heures sans qu’un navire commercial ne signale une attaque de pirates. Ou alors, c’était un dirigeant étranger qui avait lu un reportage et qui avait des questions urgentes. Ou bien un croiseur devait rentrer au port pour des réparations d’urgence, ce qui signifiait qu’une mission prioritaire devait être abandonnée ou que nous devions demander un autre navire. Un ambassadeur appelait pour demander à l’armée d’aider les réfugiés. Le commandant des forces spéciales m’informait qu’on venait de repérer un terroriste de premier plan dans un endroit sensible. Le chef d’état-major des armées appelait au sujet d’une demande de troupes et il avait besoin de mon avis avant que le secrétaire à

la Défense ne parte en voyage, sinon la décision serait trop retardée. Un chef d'état-major étranger envoyait un officier m'informer d'une question sensible, dont il ne voulait parler qu'à moi. Et ainsi de suite.

À Tampa, j'avais seize amiraux et généraux qui dirigeaient les opérations et les activités du personnel. Engagé dans deux guerres depuis près d'une décennie, le CENTCOM attirait les meilleurs talents : les services envoyaient leurs officiers les plus brillants. Cet équipage expérimenté était présent sept jours sur sept. Je les ai rapidement rencontrés et encouragés à faire preuve d'initiative et à me tenir informé en suivant mon mantra : « Que sais-je ? Qui a besoin de le savoir ? Est-ce que je le leur ai dit ? » Je l'ai répété si souvent que dans certains bureaux cela figurait sur des fiches à côté des téléphones.

Au tout début, un officier d'état-major, pensant que j'étais à Tampa, m'a envoyé un mail me demandant s'il pouvait passer dans mon bureau pour une question sensible. Je lui ai répondu : « Ce sera peut-être difficile de passer me voir à 30 000 pieds au-dessus de l'Arabie saoudite. Comprenez ce que vous voulez faire. Jetez-vous à l'eau. Allez-y, et la prochaine fois vous saurez que pour ce genre de problème, c'est à vous de décider. / M. »

Je me rendais régulièrement à Washington pour rencontrer des représentants du Pentagone, des services de renseignements, du Département d'État et de la sécurité nationale, ainsi que des élus et leurs équipes, au Congrès ou au sein des think tanks. J'avais besoin de comprendre les différents points de vue et d'être attentif à ce qui se préparait. Inversement, je devais être capable d'expliquer aux autres nos besoins et préoccupations militaires. Je devais également veiller à ce que ma ligne stratégique soit cohérente avec celle du monde politique qui se trouvait au-dessus de moi. Ces tâches, vous ne pouvez pas les accomplir en restant assis derrière un bureau.

Où que je sois, je dirigeais des activités militaires dans une zone qui s'étendait sur 4 000 kilomètres d'est en ouest, et autant du nord au sud. Des

douzaines d'amiraux, de généraux, d'ambassadeurs américains et de chefs de station de la CIA[3] étaient dispersés dans cette région. Je me suis souvenu d'un petit déjeuner avec le secrétaire Gates, qui nous avait parlé du travail d'équipe. « La seule chose qui permet au gouvernement de travailler au plus haut niveau, ce sont les relations de confiance personnelle », nous avait-il expliqué. Au sein de l'équipe américaine – diplomates, services de renseignements et militaires – régnait une grande confiance mutuelle. On ne peut pas atteindre ce résultat en se contentant d'envoyer des mails.

Mes commandants opérationnels les plus gradés me rencontraient tous les deux ou trois mois dans notre quartier général avancé au Qatar. C'était notre réunion des « Chevaliers de la table ronde » : les commandants des cinq composantes (Armée, Navy, armée de l'air, forces spéciales et Marines), les représentants des commandants en Irak et en Afghanistan, mes officiers supérieurs au Pakistan, au Yémen et au Liban, le commandant du numérique (CYBERCOM) et les officiers représentant les commandements voisins, en Europe et en Afrique.

Au cours de ces réunions, nous nous parlions principalement des combats – qui ferait quoi, et qui serait en soutien – en examinant les détails et en réorganisant les priorités. Les officiers supérieurs présentaient leurs plans et leurs réflexions sur le mode « et si », en parcourant une carte de la taille d'un terrain de basket, surnommée la « BAM » – *big ass map*. Les repas étaient pris ensemble, les différents commandements se mêlant de façon à pouvoir discuter, quel que soit leur grade.

Je me suis rendu compte que si nous essayions de contrôler et de synchroniser les combats depuis un seul quartier général, au sein d'un commandement éloigné, nous allions créer une vulnérabilité critique, et même un point d'échec. Une seule perturbation pouvait faire s'effondrer tout le système. J'avais plutôt l'intention de lancer des attaques offensives peu coordonnées, mais bien alignées sur le plan stratégique, en les confiant aux commandements dans les airs, sur terre et en mer. Pour créer une

synergie et donner l'avantage à notre équipe, je comptais sur la compréhension intime des réactions des uns et des autres, qui se développe quand on s'entraîne ensemble à divers scénarios de jeux de guerre. Nos exercices et simulations nous permettaient de saisir ce que feraient nos forces aériennes, terrestres et navales, ce qui renforçait la confiance. Comme je l'avais appris, la visualisation est essentielle pour forger l'esprit d'équipe, surtout à une époque où nous savions que nos communications pouvaient être perturbées par l'ennemi.

Chaque mois, je parcourais des milliers de kilomètres pour rencontrer les chefs d'État et les chefs militaires d'une vingtaine de pays. Ma première visite était toujours pour l'ambassadeur américain et le chef de la station de la CIA. Je ne voulais pas passer pour un plénipotentiaire ou un proconsul n'ayant en tête que mes propres intérêts. Chaque fois, je commençais par demander à notre ambassadeur comment je pouvais l'aider dans ses efforts diplomatiques. Conformément à l'approche de George Washington en matière de leadership, j'écoutais, j'apprenais et j'aidais, puis je dirigeais. Le secrétaire Shultz et le général Zinni m'avaient tous deux vivement encouragé à entretenir mes relations avec mes homologues étrangers. « L'armée américaine s'est focalisée sur deux théâtres de guerre, l'Irak et l'Afghanistan, m'avait dit Zinni. Ne perdez pas de vue les États phares du Moyen-Orient. Passez du temps en Égypte et en Arabie saoudite. Et n'oubliez pas nos autres amis. Tout le monde veut une visite personnelle pour être rassuré. Vous êtes célibataire ; dormez dans votre avion. »

Ses conseils rejoignaient une conviction bien enracinée chez moi : je devais gagner la confiance des dirigeants étrangers, civils et militaires. Si les dirigeants régionaux ne me connaissaient pas et s'ils ne se sentaient pas à l'aise avec ma perception des dangers auxquels ils étaient confrontés, je ne serais rien de plus qu'un nom sur un carton à la table des dîners. Les conversations intimes et le partage de confidences se feraient sans moi. Je ne compterais pour rien, on me traiterait avec la courtoisie indifférente que

l’on réserve aux touristes, et non aux vrais acteurs. Pour éviter cela, j’étais bien déterminé à écouter avec attention et à exposer mes idées aussi clairement que possible, expliquant les pistes d’action que j’envisageais et demandant leur avis aux personnes concernées. Je représentais l’armée la plus puissante du monde. Mais ils vivaient au Moyen-Orient, et je voulais qu’ils sachent que, là où nos intérêts se rejoignaient, leurs problèmes étaient les miens.

Partout où je suis allé pendant mon mandat au CENTCOM, j’ai entendu des interrogations parfois cinglantes sur notre fiabilité comme partenaire de sécurité. De nombreux dirigeants arabes avaient l’impression que nous risquions de les abandonner. L’Amérique était occupée à reconstruire son économie, elle se détournait du reste du monde. Le manque de constance de la politique étrangère américaine les laissait perplexes. Beaucoup d’entre eux doutaient désormais ouvertement de notre parole. Je comprenais leurs inquiétudes, mais je leur rappelais que nous avions des intérêts durables dans la région.

Dans ces pays, nous ne pouvions pas insister sur le même niveau de réussite démocratique qu’au Royaume-Uni, où la Magna Carta (« Grande Charte », la première « Constitution » britannique) avait déjà presque six siècles d’existence. Pendant ce temps-là, nos ennemis ne prenaient pas de vacances. Ils s’attaquaient à nos partenaires imparfaits, et ainsi à nous. Je n’hésitais pas à renforcer les efforts de notre Département d’État en faveur de la démocratisation. Mais j’étais également déterminé à travailler avec nos alliés sur les questions de sécurité les plus critiques et les plus urgentes.

À la fin de l’année 2010, WikiLeaks a commencé à diffuser des câbles classifiés du Département d’État, exposant au monde entier les évaluations de nos diplomates sur les dirigeants étrangers. Cet adversaire d’un type nouveau infligea de profonds dommages à nos intérêts, et bien sûr de nombreux alliés furent furieux de voir leurs secrets éventés. Plusieurs me dirent qu’ils ne me parleraient plus avec la même franchise, parce qu’ils ne

croyaient plus que les Américains savaient garder un secret. Je les ai assurés que je n'avais pas écrit de « câbles », de mails ni de rapports après action contenant des informations sensibles. Au lieu de cela, si je considérais qu'une question était suffisamment importante pour faire l'objet d'un rapport, j'utilisais un téléphone sécurisé ou je rencontrais personnellement le chef d'état-major des armées ou le secrétaire à la Défense. Au début, on m'a accueilli avec des silences, ou des discussions superficielles. Dans certains cas, les dégâts étaient si importants que ce n'est qu'avec la nomination de nouveaux ambassadeurs que nous avons pu commencer à rétablir la confiance. Instituant au niveau stratégique ce que j'avais appris au niveau tactique, la poignée de main est redevenue à la mode, meilleur moyen de sceller la confiance.

Au bout de quelques mois, les plaintes concernant l'Amérique ont cessé et les désaccords spécifiques ont été discutés de manière plus productive. Mais je n'étais pas naïf au sujet des relations et des poignées de main. Les partenaires commençaient à ouvrir leurs paris, s'engageant désormais avec des pays qui nous faisaient concurrence. J'étais revenu dans la région à un moment où la dynamique du Moyen-Orient évoluait profondément. Comme le dit Héraclite, on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. Mon ancien commandant et prédécesseur au CENTCOM, le général John Abizaid, m'avait mis en garde : « Ce n'est pas le même CENTCOM dans lequel nous avons servi ensemble il y a quatre ans. Depuis la création du CENTCOM, l'Amérique a toujours été considérée comme une puissance ascendante. Mais aujourd'hui, certains nous voient comme une puissance en déclin. »

L'absence d'une stratégie américaine capable de fixer des priorités qui susciteraient la confiance a fait naître le sentiment que nous n'étions pas fiables. Il en résulterait une série de problèmes au Moyen-Orient, ce qui deviendrait par la suite un sujet d'inquiétude à l'échelle mondiale.

1. Voir « *The Joint Organization and Staff Functions* », *The Joint Staff Officer's Guide*, 2000. Le CENTCOM est un *combatant command*, un commandement de combat. « Le *combatant command* (COCOM) est entièrement défini dans la publication conjointe 0-2, *Unified Action Armed Forces* (UNAAF). Le COCOM est l'autorité de commandement sur les forces assignées, qui est dévolue uniquement aux commandants des *combatant commands* par le titre 10, U.S. Code, section 164, ou selon les directives du *President in Command Plan* (UCP). Cette autorité ne peut être déléguée ou transférée. Le Congrès a donné au *combatant command* l'autorité de donner des directives aux commandements subordonnés, sur tous les aspects des opérations militaires, de la formation conjointe et de la logistique ; d'organiser les commandements et les forces pour mener à bien les missions assignées ; d'employer les forces nécessaires pour mener à bien les missions assignées ; d'assigner des fonctions de commandement aux commandants subordonnés ; de coordonner et d'approuver l'administration, le soutien et la discipline ; et d'exercer l'autorité de sélectionner les commandants subordonnés et le personnel de commandement combattant. »

2. « *Combatant Commands* », U.S. Department of Defense.

3. « *U.S. Central Command (USCENTCOM)* », *Global Security*.

15.
Comment transformer la victoire en défaite

Pendant mes trois années au CENTCOM, les erreurs de la politique américaine aggravèrent les troubles au Moyen-Orient, en particulier en Irak et en Afghanistan.

En 2010, après avoir passé sept années en Irak qui avaient coûté beaucoup de sang et d'argent, l'effort de guerre mené par les Américains avait enfin réussi à établir une stabilité fragile. Les combats à grande échelle avaient pris fin. Grâce au secrétaire Gates, qui avait maintenu le gros de nos forces sur place aussi longtemps que possible, nous avions mis AQI à genoux. À présent, avec la fin des combats, al-Qaïda était en fuite ou se cachait, et la guerre civile sunnite-chiite s'était calmée. À mon avis, l'Irak était entré dans une phase de stabilité post-conflit, prélude à la réconciliation. Mais les passions déclenchées par la guerre civile couvaient toujours.

La question était : que faire désormais ? Si nous nous retirions brusquement, nous avertissaient les services de renseignements, l'Irak retomberait dans la guerre civile, ce qui contribuerait à régénérer le terrorisme djihadiste. La force américaine encore sur place était le ciment qui liait l'Irak et aidait à prévenir la résurgence du terrorisme. Des conseillers américains circulaient encore à tous les niveaux, aux côtés de la

police et de l'armée irakiennes. Nos officiers et nos troupes étaient les intermédiaires de confiance entre les factions rivales.

Le maintien de certaines troupes américaines nécessitait l'accord du gouvernement irakien. Au même moment, le Premier ministre sortant, Nouri al-Maliki, se battait pour rester au pouvoir, bien que son parti eût recueilli moins de voix que l'opposition aux élections de 2010. L'équipe du Conseiller à la Sécurité nationale, à la Maison Blanche, estimait que Maliki offrait une continuité qui, dans leur esprit, faciliterait le retrait des troupes américaines. J'étais opposé à cette logique. Je considérais de plus en plus que le sectaire Maliki était l'homme politique le moins capable d'unifier l'Irak et de poursuivre le processus de réconciliation.

À la fin de l'été 2010, je me suis rendu à Bagdad pour un changement de commandement. Le général Lloyd Austin prenait la relève du général Ray Odierno. Ray nous avait donné, au secrétaire Gates et à moi-même, un plan soigneusement calculé pour laisser sur place une force résiduelle de 18 000 hommes. Nous nous sommes rencontrés en privé pour discuter de la question-clé. Qui serait le prochain Premier ministre irakien, et comment ce choix affecterait-il le retrait des troupes américaines et la stabilité à l'intérieur du pays ? Le président Obama avait déclaré que nous maintiendrions une force résiduelle « pour conseiller et aider[1] » les Irakiens. Les généraux Austin et Odierno et moi-même, nous pensions que 18 000 hommes suffiraient à conserver les gains que nous avions obtenus à grands frais. À mesure que les capacités irakiennes augmenteraient, nous réduirions ce nombre.

Après la cérémonie de passation de pouvoirs, dans la chaleur de l'été irakien, l'ambassadeur Jim Jeffrey invita à dîner le vice-président Joe Biden, les collaborateurs de la Maison Blanche et les généraux américains. Jeffrey était l'un de ces diplomates préparés pour les moments difficiles, et il encouragea une conversation à cœur ouvert. Pendant et après le dîner, je rappelai que Maliki n'avait pas obtenu la majorité des suffrages. Je

repensais aux rapports selon lesquels Maliki avait rayé les noms des candidats des listes électorales et ralenti la formation du gouvernement pendant des mois, affaiblissant la Constitution irakienne.

« Monsieur le vice-président, le Premier ministre Maliki n'est absolument pas digne de confiance, insistai-je. Il considère nos ambassadeurs et nos conseillers militaires comme des obstacles à son programme anti-sunnite. Les dirigeants de toute la région m'ont averti qu'il est déterminé à priver les sunnites de leurs droits. Il veut purger ou marginaliser les sunnites et les Kurdes du gouvernement. Il ne nous parle pas sincèrement. »

Je pensais aux petites roues sur les vélos d'enfants : on ne doit pas les enlever d'un seul coup. Avant de les retirer, nous devrions les remonter progressivement, afin de permettre aux Irakiens d'apprendre à conduire tout seuls sans se casser la figure. Si nous nous retirions trop tôt, nous devrions faire revenir nos troupes, fis-je remarquer. Je fis valoir que nous devions rester et je rappelai l'avis de notre communauté du renseignement : nos progrès étaient encore fragiles et ils étaient « réversibles » si nous levions le camp. À cette époque, nos pertes hebdomadaires étaient devenues insignifiantes. Les considérations politiques guident les décisions stratégiques. À juste titre, bien sûr. Mais elles ne sont pas soutenables lorsqu'elles nient la réalité militaire. Correctement alignées, les considérations politiques et les décisions stratégiques sont les clés d'une paix plus solide.

Le vice-président Biden et ses assistants m'écoutèrent poliment. Mais j'ai senti que je ne parvenais pas à les convaincre de lâcher Maliki. J'avais l'impression de m'adresser à des gens vivant dans des maisons en bois sans percevoir la nécessité d'un service d'incendie. Les dés étaient déjà jetés. Je pouvais comprendre que l'on me considère comme un militaire, peut-être pas en phase avec les subtilités politiques, mais franchement, j'étais abasourdi que nos diplomates soient à ce point écartés du circuit

décisionnel. L'échange de vues ouvert encouragé par l'ambassadeur Jeffrey tourna court.

« Maliki veut que nous restions dans les parages, car il ne voit pas d'autre avenir en Irak, déclara M. Biden. Je vous en parie ma vice-présidence[2]. »

J'aimais bien le vice-président. Après le dîner, il m'a fait une blague sur mon commandement : « Vous savez pourquoi vous êtes au CENTCOM ? Parce que personne d'autre n'a été assez idiot pour accepter le poste. » C'était un homme aimable et digne d'estime. Mais il avait dépassé le stade où il était prêt à accueillir une « bonne idée ». Il ne voulait pas en entendre plus, tout ce qu'il souhaitait c'était que nos forces sortent d'Irak. Il soutiendrait n'importe quelle solution permettant d'y parvenir le plus rapidement possible. Il affichait la confiance de celui qui avait pris sa décision, jusqu'à se montrer indifférent à ses conséquences si celle-ci se révélait malavisée.

Au cours des mois suivants, les messages de mes contacts irakiens et régionaux et nos propres rapports de renseignements étaient de mauvais augure. Maliki intensifiait la purge des sunnites de tous les postes gouvernementaux, affaiblissant l'armée au passage. Chaque fois que Maliki s'emportait, les fonctionnaires irakiens anxieux se plaignaient à nos conseillers, comme s'il s'agissait d'une cour d'appel. En 1994, après la chute du gouvernement d'apartheid, Nelson Mandela avait exercé une autorité sage et apaisante pour réconcilier le peuple sud-africain. Mais Maliki n'était pas Mandela. Il fallait absolument laisser sur place un nombre suffisant de militaires américains pour conserver nos acquis.

À Washington, tout au long de l'année 2011, on continua à discuter du nombre de soldats américains devant rester en Irak, s'il devait en rester. Le commandement central, le chef d'état-major des armées et le nouveau secrétaire à la Défense, Leon Panetta, qui avait remplacé Bob Gates, continuaient à recommander à la Maison Blanche de conserver une force

résiduelle, tout comme la secrétaire d'État, Hillary Clinton. La sous-secrétaire générale du Pentagone, Michèle Flournoy, mena un combat long et difficile pour défendre la position du *Department of Defense*. Mais elle parlait dans le vide. Depuis le président Bush jusqu'à l'Administration Obama, la Maison Blanche était décidée à retirer nos troupes, et ce pour des raisons politiques. Les collaborateurs du Conseiller à la Sécurité nationale ignoraient nos prévisions d'une résurrection de l'ennemi si nous nous retirions. Ils traitaient l'Irak comme un cas isolé, comme si le retrait de nos troupes n'aurait aucune implication régionale, renforçant chez nos alliés les craintes d'être abandonnés. Je soutenais avec force que tout vide laissé dans notre sillage serait comblé par les terroristes sunnites et l'Iran.

Depuis la Syrie, à la frontière occidentale de l'Irak, le régime baasiste de Bachar al-Assad facilitait le recrutement et l'entraînement d'al-Qaïda et d'autres terroristes sunnites. De la frontière orientale, l'Iran soutenait les milices chiites et les escadrons de la mort. Les mollahs qui dirigeaient l'Iran avaient l'intention d'attirer l'Irak dans leur orbite et d'en faire un État client, obéissant. L'Iran avait des visées à long terme. À mes yeux, quelle que soit la position qu'on ait sur la décision d'envahir l'Irak en 2003, pour conserver les gains de sept années de guerre, il faudrait maintenir les troupes et l'engagement diplomatique en Irak.

Lors d'un de mes voyages à Bagdad, plusieurs officiels me dirent qu'ils avaient besoin de nous sur place pour les aider à éviter « l'étreinte étouffante de l'Iran ». Au niveau en dessous de Maliki, j'entendis assez souvent cette formule pour y reconnaître un « élément de langage » attestant qu'un accord avait été trouvé sur ce point : les hauts fonctionnaires irakiens voulaient que nous restions, même si leur Parlement, chauffé à blanc, ne pouvait pas le dire publiquement pour des raisons de politique intérieure.

Dans les réunions à la Maison Blanche, nous passions notre temps à chicaner sur les chiffres, en nous penchant rarement sur les états finaux

alternatifs et sur ce qui était nécessaire pour les atteindre. L'équipe du Conseiller à la Sécurité nationale me demandait pourquoi j'avais besoin de 150 soldats pour garder une ambassade dans un pays du Moyen-Orient en difficulté, ou de 90 soldats pour assurer la logistique d'une base en dehors de Bagdad. Je répondais que ces chiffres étaient basés sur les tâches spécifiques que ces troupes devaient accomplir. Mais c'était un théâtre d'ombres. Les discussions étaient conçues pour donner l'impression d'une consultation, mais elles n'étaient pas sincères. Je n'étais pas dupe. Un jour, alors que je quittais la salle de crise de la Maison Blanche, j'ai parlé franchement à un haut responsable de la Sécurité nationale.

« Ceux d'entre nous qui portent l'uniforme veulent savoir : que voulez-vous que nous fassions ? »

Ma question resta sans réponse. Je n'avais aucun problème à obéir aux ordres du commandant en chef élu par le peuple américain (je n'avais été élu par personne), mais c'était une tout autre affaire de convenir que ce retrait précipité était une sage décision. Après avoir étudié la question, le général Austin donna raison à Odierno, qui recommandait de conserver 18 000 hommes[3]. J'examinai attentivement les chiffres et les activités de conseil, sachant que je devais fournir au secrétaire Panetta une évaluation indépendante des tâches et des effectifs nécessaires. J'expliquai au secrétaire que j'étais d'accord avec le général Austin. Du point de vue de l'intérêt stratégique de l'Amérique, je ne voyais pas d'alternative viable.

Mais au lieu de 18 000 hommes, la Maison Blanche offrit sans enthousiasme une présence symbolique de 3 500 (un nombre sans base analytique, à ma connaissance), à condition que le Parlement irakien vote des conditions strictes protégeant nos forces de toutes poursuites judiciaires en Irak[4]. Cette condition était une pilule empoisonnée. La Maison Blanche savait que le Parlement irakien, qui était très nerveux, ne pourrait jamais accepter ces conditions. Du reste, nous avions d'autres moyens légaux de protéger les troupes américaines contre de telles poursuites[5]. Mais cela ne

faisait aucune différence. En octobre 2011, le Premier ministre Maliki et le président Obama convinrent que toutes les forces américaines partiraient à la fin de l'année.

« Aujourd'hui, je peux annoncer que, comme promis, le reste de nos troupes en Irak rentrera au pays, déclara le président. Nous laissons derrière nous un Irak souverain, stable et autonome[6]. »

Les termes « souverain, stable et autonome » n'avaient jamais été utilisés par le Pentagone ou le Département d'État, et je ne les avais lus dans aucun rapport de renseignements. Après tout ce que nous avions traversé et toutes les pertes que nous avions subies, me suis-je dit, ce n'était pas possible que nous soyons en train d'abandonner.

« Vous savez que je dis ce que je veux dire et que je pense ce que je dis, déclara Obama à l'automne 2012. J'ai dit que je mettrais fin à la guerre en Irak. J'y ai mis fin[7]. »

Mais la rhétorique ne met pas fin aux conflits. L'influence américaine ayant effectivement disparu, le Premier ministre Maliki emprisonna de nombreux sunnites, chassa leurs représentants du gouvernement et refusa d'envoyer des fonds aux districts sunnites, privant ainsi pratiquement un tiers du pays de ses droits. L'Irak retomba dans une escalade de la violence. C'était comme regarder un accident de voiture au ralenti. Bientôt, les sunnites se sont révoltés. L'armée irakienne, impuissante, était une coquille vide. Les terroristes revinrent telle une horde de barbares, exactement comme la CIA l'avait prédit. Au cours de l'été 2014, le fléau médiéval appelé ISIS se leva comme un phénix et balaya l'ouest de l'Irak et l'est de la Syrie, mettant en déroute l'armée irakienne et établissant son califat meurtrier. Il aura fallu plusieurs années et des dizaines de milliers de morts, ainsi qu'une misère indescriptible pour des millions d'innocents, pour briser l'emprise géographique d'ISIS. Tout cela était prévisible – et évitable.

Soutenir un Premier ministre irakien sectaire et retirer toutes les troupes américaines étaient des décisions catastrophiques, compte tenu des

conditions de l'époque. J'avais constaté cette même dynamique, cette même ignorance de la réalité en 2001, lorsque nous avions permis à al-Qaïda et à Ben Laden de s'échapper au Pakistan, et de nouveau à Falloujah en 2003, lorsque nous avons été arrêtés à mi-chemin de l'attaque. Cela recommençait. Ce n'était pas une question militaire *versus* civil, ni une erreur démocrate *versus* républicain. Cela allait plus loin. Au sommet, à l'époque comme à présent, il y avait une aura d'omniscience. Les évaluations de la communauté du renseignement, de nos diplomates et de nos militaires avaient été exclues du cercle décisionnel.

Après coup, certains dirigeants politiques ont parlé d'un échec du renseignement ; mais c'était un bouc émissaire, car on nous avait bien prévenus qu'un groupe terroriste aligné sur al-Qaïda allait revenir. Cet avertissement fut ignoré. Il est agaçant d'entendre un dirigeant accuser son prédécesseur, en particulier un dirigeant politique, d'une situation dont il connaissait l'existence lorsqu'il s'est présenté aux élections. Un dirigeant avisé doit faire face à la réalité, indiquer ses intentions et le niveau d'engagement qu'il est prêt à investir pour atteindre cet objectif. Il doit ensuite faire confiance à ses subordonnés pour qu'ils sachent comment s'y prendre. Un leader avisé doit collaborer, faute de quoi il risque d'échouer.

Après le dîner avec le vice-président, je me suis envolé pour Kaboul. Nous menions cette guerre depuis dix ans, sans grand signe de progrès. Dans la décennie qui avait suivi la fuite d'al-Qaïda de Tora Bora vers le Pakistan, les talibans avaient repris le contrôle de certaines parties du sud et de l'est de l'Afghanistan. Sous le commandement du général Dave Petraeus, 32 000 soldats américains et 17 000 alliés s'étaient engagés aux côtés de 150 000 soldats afghans. Je voulais que le CENTCOM fasse tout son possible pour contribuer à l'effort de guerre.

Mais très vite, Dave m'appela pour me faire un rapport. Ce qu'il avait à me dire me perturba.

« Jim, vous n’allez pas le croire, me dit-il. Nous avons des règles d’engagement raisonnables. Mais tous les échelons inférieurs du commandement les ont renforcées. Les troupes qui vont en patrouille sont découragées. Les gars pensent que les règles les empêchent de riposter. Je fais donc savoir que c’est moi qui établis les règles d’engagement et qu’aucun commandement subordonné ne peut ajouter de restrictions supplémentaires. La presse écrira peut-être que je ne protège pas les civils, alors je préfère vous prévenir. »

J’ai immédiatement compris son problème. Dans l’infanterie, Dave et moi avions grandi dans un environnement où, si le caporal en pointe criait qu’il avait besoin d’un appui-feu, il l’obtenait. Désormais, le caporal se coltinait un cycle de décision alambiqué. Lorsque j’avais le commandement direct de ceux qui allaient au combat, j’utilisais quelques principes pour fixer les conditions de l’usage de la force. *Utilisez votre cerveau avant de poser votre doigt sur la gâchette. D’abord, ne pas faire de mal aux innocents. Identifiez votre cible avant de tirer.* Dans les rares cas, comme à Haditha où une erreur de jugement était intervenue, j’avais rendu mes décisions publiques, en m’assurant que chaque soldat sache comment j’en arrivais à mes conclusions, ce qui renforçait la position éthique que j’attendais de mes troupes bien disciplinées.

Mais à présent, chaque plainte concernant une victime civile, aussi vague soit-elle, faisait l’objet d’une enquête. L’ennemi avait rapidement appris à faire des allégations fallacieuses, et il y en avait de plus en plus. Les enquêtes nécessitaient des entretiens avec des avocats et des enquêteurs et entraînaient des perturbations dans nos opérations, ce qui provoquait des tensions dans nos rangs. Ayant moi-même fait l’objet d’une enquête, je savais que ce n’était pas une mince affaire pour les personnes incriminées. Les avocats arrivaient à des conclusions et rédigeaient des instructions. Plusieurs responsables afghans, dont le président Hamid Karzai, dénonçaient les atteintes aux civils, qu’elles fussent réelles ou qu’elles

fussent le fait de la propagande des talibans. Les règles visant à limiter notre puissance de feu se sont multipliées, même lorsque nos troupes étaient attaquées par l'ennemi. Ces restrictions uniformes ne correspondaient pas à la réalité à laquelle étaient confrontés nos soldats.

Les règles d'engagement sont ce qui sépare les militaires des barbares et des terroristes. Dans le même temps, une démocratie, quelle que soit sa hauteur de vue, a l'obligation morale de veiller à ce que ses soldats soient autorisés – non, à ce qu'ils soient *encouragés* – à s'acquitter efficacement de la tâche qui leur a été confiée, à savoir se rapprocher de l'ennemi et le détruire. Le Protocole de Genève a codifié l'application de la force meurtrière militaire, stipulant que la destruction doit être proportionnelle à la situation et que des efforts diligents doivent être faits pour protéger les non-combattants. Ayant vu nos troupes de près dans de nombreux combats, je doute qu'aucun militaire dans l'histoire ait jamais égalé leurs efforts pour éviter de blesser des innocents.

Les règles s'étaient faites de plus en plus strictes au fil des années. Je pensais que, faute d'objectifs politiques cohérents, et face aux critiques croissantes sur une guerre longue et peu concluante, nous avions, sur le terrain, renforcé nos règles d'engagement pour combattre « de la bonne manière ». Ce renforcement des règles représentait un effort vain pour compenser l'absence d'une stratégie solide qui pourrait amener des progrès. Au lieu de corriger la stratégie, nous avons essayé de supprimer toute critique sur la manière dont nous nous battions. Ce faisant, nous nous sommes mis en difficulté sur le plan militaire, perdant ainsi la confiance de nos troupes. Dave Petraeus alignait la nécessité militaire sur la nécessité absolue de protéger les innocents.

Nous ne pouvons pas laisser nos soldats considérer que leurs supérieurs établissent des règles qui paralysent nos troupes tout en donnant apparemment à l'ennemi l'avantage d'un « combat loyal ». Nos commandants doivent être les entraîneurs et les capitaines de notre propre

équipe, en établissant la confiance avec les soldats dans le combat. Lorsque les gradés perdent de l'influence sur leurs troupes parce que leurs règles ne sont pas respectées, la discipline qui lie tous les grades est sapée. Or la discipline, à son tour, protège les innocents pris sur le champ de bataille, qui doit aussi être considéré comme un domaine humanitaire. Il est essentiel de maintenir la confiance, du général au simple soldat, car c'est le moyen le plus efficace de gagner des batailles au moindre coût pour les non-combattants.

Nous avions l'obligation morale de protéger nos troupes. J'ai soutenu sans réserve la décision de Dave de fixer lui-même les règles d'engagement, en donnant nécessairement plus d'autorité à ceux qui étaient directement engagés. Les règles d'engagement ne doivent pas être rédigées par des juristes, mais par des commandants avec les conseils de juristes formés au droit de la guerre et pas seulement aux questions humanitaires. Les règles d'engagement doivent être réflexives, et non pas réfléchies, afin que les troupes puissent réagir rapidement et de façon pragmatique lorsque le temps presse. Si une démocratie ne fait pas confiance à ses troupes, alors elle ne devrait pas aller en guerre.

Même avec des règles d'engagement raisonnables, où allait la machine de guerre ? Quel état final notre politique visait-elle, quelle était la stratégie pour y parvenir ? Les fins, les moyens et les méthodes seraient essentiels. Le président Bush avait déclaré : « Notre objectif en Afghanistan est… d'établir un État stable, modéré et démocratique. » Cet objectif politique ambitieux s'était révélé inatteignable pendant ses huit années de présidence.

En 2010, le président Obama accepta à contrecœur d'envoyer plus de troupes. « Il est dans notre intérêt national vital d'envoyer 30 000 soldats américains supplémentaires en Afghanistan, déclara-t-il. Après dix-huit mois, nos troupes commenceront à rentrer au pays. » Dans sa première phrase, le président suscita l'espoir des forces anti-talibans en Afghanistan ; dans la deuxième phrase, il suscita l'espoir des talibans, en leur donnant

notre date de départ. Après le discours du président Obama, j'ai demandé à mon officier de liaison militaire pakistanais ce qu'il en retenait. Il ne fut pas long à répondre : « Vous vous retirez. » Comme le D^r^ Kissinger me l'avait appris des années auparavant, nous ne devrions jamais dire à notre adversaire ce que nous ne ferons pas.

On a beaucoup évoqué l'intérêt d'avoir une « stratégie de sortie ». Je pensais que « sortir » d'une guerre était un sous-produit de la victoire. À moins de vouloir perdre, on ne dit pas à l'ennemi à quel moment on aura fini de se battre, et on ne met pas en place une sortie sans rapport avec la situation sur le terrain. Dave Petraeus n'avait plus devant lui qu'une très courte période avant de subir la dégradation de l'effort de guerre. Il faudrait des mois pour envoyer des troupes supplémentaires sur le terrain, et encore plus de temps pour avoir un impact. Néanmoins, il pensait pouvoir montrer des progrès. Le défi était triple. Premièrement, les talibans étaient un ennemi zélé et déterminé. Deuxièmement, ils jouissaient d'un sanctuaire au Pakistan, le voisin de l'Afghanistan à l'est. Troisièmement, le gouvernement afghan manquait de fonctionnaires compétents. Trois décennies de combats depuis l'invasion soviétique avaient détruit le tissu social du pays et une grande partie de son économie, tout en réduisant ses couches éduquées à une minorité fragmentée.

Après que les troupes de la coalition avaient nettoyé un district, les soldats afghans prenaient le relais pour conserver ce qui avait été gagné. Le temps nécessaire pour mener à bien cette transition se révélait souvent aléatoire, mais il était capital. Dans une société déchirée, Dave Petraeus devait choisir où déployer sa coalition et les troupes afghanes pour en tirer le meilleur parti avant de ne plus avoir de temps. Le district de Marjah, centre du commerce de l'opium, figurait en tête de sa liste. Au printemps 2010, il avait fallu plus de 7 000 Marines et soldats afghans pour l'arracher aux talibans. Des fonctionnaires afghans furent envoyés par avion pour mettre en place ce que l'on appelait « *government in a box* », de

l’administration en boîte : une équipe de pilotage avec des directeurs pour la santé, l’eau, l’agriculture, les écoles, la police et l’éducation. Mais une fois la « boîte » ouverte, seuls quelques fonctionnaires afghans se manifestèrent, pas très rassurés. Et lorsqu’ils se rendirent sur le marché de Marjah, ils durent faire face à des agriculteurs menaçants, furieux de perdre le lucratif commerce du pavot. Les fonctionnaires s’enfuirent, laissant l’administration à la coalition.

Lorsque je me suis rendu à Marjah, un an après l’assaut initial, un bataillon américain et une équipe consultative des forces spéciales étaient encore sur place. Au cours de l’été 2011, le président Obama déclara : « La marée de la guerre redescend… Ces longues guerres vont connaître une fin responsable[8]. » Mais on m’avait assigné deux objectifs contradictoires. Les forces placées sous l’autorité du CENTCOM devaient affaiblir les talibans et renforcer l’armée afghane. Elles devaient également se retirer selon un calendrier strict, indépendamment des circonstances sur le terrain. Nous pouvions faire l’un ou l’autre, mais pas les deux.

Lorsque je pris le commandement, je dis au secrétaire Gates que je lui donnerais un avis indépendant sur les progrès et les défis. Pour ce faire, je savais que j’avais besoin d’une évaluation équilibrée des risques, avec des points de vue extérieurs. Peut-être que nos commandants sur le terrain et moi-même étions trop proches des gens et de leurs problèmes, saisissant chaque succès comme un signe de victoire imminente, même si elle n’était que passagère. Après tout, les militaires sont animés d’un esprit positif ; sinon nous ne pourrions pas assumer ce que la guerre exige de nous. De plus, avec les années, certains de nos dirigeants avaient développé pour le peuple afghan une affection qui pouvait brouiller leur jugement. J’ai senti que j’avais besoin de quelqu’un pour prendre du recul et scruter l’horizon. Vingt ans plus tôt, lors de l’opération Tempête du désert, j’avais envoyé des officiers expérimentés observer la bataille et me faire leur rapport en court-circuitant la chaîne de commandement. C’étaient mes « télescopes

focalisés », mes officiers « Juliet ». Cette fois-ci, au niveau stratégique, je me suis tourné vers trois amis bien informés : David Bradley, président du magazine *The Atlantic*, le général d'armée à la retraite Jack Keane, et mon ancien mentor, le général des Marines Tony Zinni, lui aussi retraité. Je savais qu'ils me diraient franchement ce qu'ils pensaient. Ils se sont rendus séparément en Afghanistan, avec l'autorisation de parler aux dirigeants et aux troupes à tous les niveaux. Après être revenu, chacun m'a dit ce qu'il pensait de notre effort de contre-insurrection.

Ils constataient de réels progrès, des pas dans la bonne direction. Mais ils m'ont averti que c'était une entreprise énorme et que cela prendrait beaucoup de temps. Tony Zinni écrivit plus tard que la contre-insurrection « peut coûter cher en argent et en vies humaines, mobiliser des troupes nombreuses, s'abattre sur une population peu réceptive et ne pas réussir à implanter un changement pérenne. Attention[9] ! ». Après avoir écouté leurs rapports, j'ai eu l'occasion de rencontrer le général Colin Powell, lui aussi à la retraite. Je lui ai raconté ce que j'avais entendu, et il est allé droit au but : « Jim, la question centrale est : vos succès seront-ils sans lendemain, parce que vous n'avez pas les forces ou le temps de les consolider ? » La question me trottait dans la tête à chaque briefing et à chaque déplacement en Afghanistan.

Bien que le Commandement régional est (*Regional Command East*), sous l'égide de l'armée américaine, soit l'épicentre des défis géographiques et tribaux les plus complexes, c'est aussi là que j'ai vu la valeur unique des forces alliées. Le roi Abdallah de Jordanie, notre allié de toujours, avait affecté l'un de ses bataillons les plus compétents pour nous soutenir en Afghanistan, malgré le besoin pressant d'en disposer chez lui, le long de sa frontière syrienne. Le commandant, le colonel Aref al-Zaben, était un leader inventif et plein de ressources. Il faisait patrouiller ses hommes aussi souvent que possible, et ses interprètes le tenaient au courant des messages haineux que les talibans diffusaient par voie aérienne aux communautés

isolées dans les vallées de montagne. Utilisant ses propres lettrés musulmans, il lança une émission radio quotidienne contredisant l'interprétation fondamentaliste du Coran. L'émission était intitulée « Les voix de l'islam modéré ». Ses troupes distribuèrent aux familles de petites radios, et ses lettrés commencèrent à défier l'idéologie des talibans comme seuls pouvaient le faire des musulmans. Dans les émissions qui donnaient la parole aux auditeurs, on sentait clairement que les talibans perdaient leur emprise sur le peuple. En patrouille, des femmes soldats portant des foulards de camouflage entraient en contact avec les villageoises afghanes, ce qui aurait été impossible pour des hommes et des non-musulmanes. Aref organisa aussi un voyage aérien des anciens des villages vers la capitale jordanienne. À Amman, le roi Abdallah s'adressa à eux en personne, devant une mosquée mais en face d'une église chrétienne, bien en vue. Des mosquées jordaniennes aux vallées afghanes, le message de tolérance était clair.

De ses patrouilles de fantassins dans les villages aux émissions de radio sur l'islam modéré pour gagner la bataille des esprits, en passant par les discours d'un roi qui était aussi un responsable religieux, la petite unité jordanienne comptait double, apportant une force inestimable à notre coalition dirigée par l'OTAN.

La principale vulnérabilité opérationnelle de l'OTAN, pour nos alliés comme la Jordanie et pour toutes nos forces en Afghanistan, c'était le refuge fourni aux terroristes par le Pakistan voisin.

Dans les jours qui avaient suivi le 11-Septembre, les responsables américains avaient insisté pour que le Pakistan s'aligne sur nous. Dans un premier temps, il coopéra. Mais les dirigeants du pays avaient vite recommencé à jouer double jeu, en offrant un sanctuaire aux talibans. Lorsque nous chassâmes ceux-ci des villages afghans, ils se retirèrent de l'autre côté de la frontière pour panser leurs blessures, se reposer, se réapprovisionner et attendre le moment de revenir. L'histoire de la contre-

insurrection nous apprend qu'un ennemi qui peut entrer et sortir à son gré est diablement difficile à battre.

Pour comprendre comment nous nous sommes retrouvés dans cette situation, il faut revenir en arrière. En 1949, à la fin de l'ère coloniale, le Royaume-Uni rendit leur souveraineté à l'Inde, majoritairement hindoue, et au Pakistan, majoritairement musulman. La partition, sanglante, fit environ un million de morts. Depuis lors, ils se sont affrontés à quatre reprises, et les deux pays possèdent aujourd'hui un nombre important d'armes nucléaires. Le Pakistan considère toute la géopolitique à travers le prisme de son hostilité envers l'Inde. L'Afghanistan se trouve à l'arrière du Pakistan, et les militaires pakistanais veulent donc à Kaboul un gouvernement ami, qui résiste à l'influence indienne. C'est pourquoi, après le départ des Russes en 1988, le Pakistan a nourri et équipé le mouvement taliban afghan.

Nous fournissions désormais à Islamabad une aide économique et militaire substantielle, et nous consacrions des sommes significatives au transport de marchandises vers l'Afghanistan. Ces paiements ne me rassuraient pas. Le Pakistan est un pays né sans aucune affection pour lui-même, et sa culture politique est activement autodestructrice. J'étais mal à l'aise à l'idée que plus de 70 % de la logistique de l'OTAN dépendait d'une seule route, qui passait par le Pakistan. J'ai regardé la carte et j'ai décidé que nous devions faire bouger les pièces sur l'échiquier.

J'avais entendu quelques plaintes, quant aux raisons pour lesquelles le CENTCOM ne s'était pas occupé plus tôt de ce maillon faible. Je souhaitais un feed-back sincère, mais la priorité était de nous concentrer sur la suppression de la vulnérabilité, et non de nous plaindre. J'avais une grande confiance en nos logisticiens. Je leur demandai de travailler avec nos diplomates et de trouver des alternatives. Nos ambassadeurs et le Commandement américain des transports travaillèrent activement avec les pays du nord et de l'ouest de l'Afghanistan pour ouvrir des voies

d’approvisionnement depuis le nord. En outre, j’ai décidé d’accumuler en Afghanistan un stock de quatre-vingt-dix jours de fournitures essentielles : munitions, nourriture, matériel médical et carburant. La route du nord était plus coûteuse, et je ne voulais l’utiliser qu’en dernier ressort. Mais dans des conditions de grande incertitude, vous devez développer des alternatives, qui pourront être utilisées ou non. Il faut toujours garder un atout dans son jeu.

En septembre 2011, ayant remplacé Dave Petraeus comme commandant de l’OTAN en Afghanistan, le général John Allen donna un avertissement aux militaires pakistanais : il avait appris que le groupe terroriste Haqqani, hébergé au Pakistan, préparait un camion piégé avec une bombe de forte puissance. Le général Ashfaq Kayani, chef d’état-major de l’armée pakistanaise, déclara qu’il allait s’en occuper. Deux jours plus tard, la bombe explosait dans une base américaine près de Kaboul, blessant 77 soldats américains et tuant cinq Afghans. Quelques jours plus tard, des terroristes Haqqani attaquaient notre ambassade à Kaboul. Lors d’une rencontre diplomatique à Washington, je suis tombé sur l’ambassadeur du Pakistan, Husain Haqqani (aucun lien avec le groupe terroriste). Je crains de ne m’être pas montré très diplomate.

« Vous avez un quartier général de division de l’armée pakistanaise dans la même ville que le quartier général des terroristes, lui lançai-je. Vous dites que vous n’êtes pas de leur côté, mais maintenant ils attaquent notre ambassade dans un raid coordonné de votre côté de la frontière. Vous soutenez des gens qui finiront par vous tuer[10]. »

Je n’avais pas pris de gants, certes, mais un diplomate américain qui avait entendu ma tirade m’envoya un e-mail de félicitations.

J’eus avec le général Kayani, à Rawalpindi, de nombreux entretiens assez francs, sans grand effet. En octobre, les relations américano-pakistanaises étaient déjà fortement dégradées. Fin novembre, un combat éclata un soir entre une compagnie afghane avec des conseillers américains

et une unité pakistanaise. Ce furent les Pakistanais qui prirent l'initiative, nous tirant dessus avec des mortiers depuis les hauteurs. Les efforts des conseillers pour s'identifier n'ayant pas permis d'arrêter les tirs, ils déclenchèrent une frappe aérienne qui fit vingt-quatre morts parmi les troupes pakistanaises. Les dirigeants pakistanais réagirent avec indignation.

Pour confirmer ce qui s'était passé, je convoquai l'Américain le plus gradé présent cette nuit-là, un adjudant des forces spéciales. Ce soldat expérimenté m'expliqua qu'il avait à plusieurs reprises contacté par radio le quartier général de coordination conjoint OTAN-Pakistan pour mettre fin aux tirs. Il avait même appelé un F-15 pour voler à basse altitude, larguer des fusées éclairantes et éclairer la position pakistanaise. Les talibans ne volent pas en F-15, et notre commandant sur place faisait tout son possible pour arrêter les tirs. Comme les tirs pakistanais continuaient, et même redoublaient, nous avions bombardé la position au sommet de la montagne. Je décrochai mon téléphone pour expliquer tout cela au général Kayani, en lui proposant une enquête commune. Il déclina mon offre. Ses hommes étaient encore en train d'enquêter sur le meurtre d'Oussama Ben Laden, une opération dont ils n'avaient pas été informés, et Kayani ne pouvait pas afficher une quelconque volonté de travailler avec nous.

Invoquant l'excuse du bombardement du F-15, le Pakistan décida brusquement de fermer sa route de ravitaillement vers l'Afghanistan[11]. Les dirigeants pakistanais avaient choisi de transformer une tragédie sur le champ de bataille en un acte d'accusation contre l'Amérique. Ils pensaient sans doute nous avoir coincés, à la fois sur le plan logistique et sur le plan politique. Heureusement, à ce moment-là, nos quatre-vingt-dix jours d'approvisionnement avaient été stockés et le réseau du nord, dûment testé, était prêt à prendre le relais. Nous avons donc activé la route du nord, annulant les paiements aux fournisseurs pakistanais. Pris par surprise, les Pakistanais n'avaient plus d'autre solution que d'attendre, en espérant que

l’hiver glacial et le printemps boueux nous obligeraient à renoncer à cette route.

Leur attente fut déçue. Au bout d’un an, le Pakistan recula. Les deux parties reconnurent que la mort des vingt-quatre soldats était due à des erreurs de coordination. Le Pakistan rouvrit discrètement ses lignes de ravitaillement et les convois de camions reprirent la route de l’Afghanistan.

Pour moi, cet épisode illustre les rebondissements imprévisibles de la guerre. Il démontre l’importance de ne jamais avoir une seule ligne de conduite pour atteindre ses objectifs. Si, dans une crise, vous vous retrouvez sans options, vous serez mis au pied du mur. Intégrez toujours de quoi absorber un choc. Il était de mon devoir de soldat d’aider nos diplomates en anticipant la stratégie de négociation de notre adversaire, et de fournir des options afin que notre Département d’État ne soit pas bloqué dans les négociations par le manque d’alternatives militaires.

Les militaires pakistanais avaient perdu plus d’hommes en combattant les terroristes de leur côté de la frontière que la coalition de l’OTAN n’en avait perdu en Afghanistan. Ils pensaient pourtant être en mesure de contrôler les terroristes, ou au moins de les manipuler. Mais, une fois implanté, le terrorisme se développait d’une manière que personne ne pouvait prévoir ou contrôler – pas même les services secrets pakistanais, l’ISI. J’en ai conclu que nos interactions militaires avec le Pakistan ne pouvaient être que trans- actionnelles : nous traiterions au coup par coup, sur des questions spécifiques, en fonction de ce que chaque partie avait à offrir. *Quid pro quo.* Le Pakistan avait choisi de ne pas être notre ennemi, mais il avait aussi choisi de ne pas être notre ami, ni même un allié de confiance des États-Unis ou de l’OTAN.

De tous les pays auxquels j’ai eu affaire, je considère le Pakistan comme le plus dangereux, en raison de la radicalisation de sa société et de sa possession de l’arme atomique. Nous ne pouvons pas laisser l’arsenal nucléaire qui se développe le plus rapidement au monde tomber entre les

mains des terroristes qui font leur nid dans ce pays. Le résultat serait désastreux. La tragédie du peuple pakistanais, c'est que ses dirigeants ne se soucient pas de son avenir.

Parfaite illustration de ce manque de confiance : lorsque nous avions pensé avoir identifié la cachette d'Oussama Ben Laden au cœur du Pakistan, le président Obama n'avait pas informé les Pakistanais qu'il envoyait une équipe pour le tuer.

En fin de compte, il était dans notre intérêt commun d'entretenir une relation prudente et réfléchie, avec de modestes attentes de collaboration. Nous pouvions gérer nos problèmes avec le Pakistan, mais nos divisions étaient trop profondes, et la confiance trop superficielle, pour les résoudre. Et nous en sommes toujours là aujourd'hui.

Le Pakistan continuait à autoriser les talibans à s'abriter sur son territoire. À l'été 2012, je suis retourné en Afghanistan. Conformément au plan de Washington, nos effectifs avaient commencé à diminuer[12]. J'ai rendu visite à John Toolan, mon intrépide colonel de la marche sur Bagdad en 2003 et de la bataille de Falloujah en 2004, qui portait désormais deux étoiles et commandait toutes les forces de la coalition dans la féroce province de Helmand. John, joueur de rugby à l'accent de Brooklyn, ramenait tout à l'essentiel. Après un an de commandement, il avait de sérieuses réserves sur la possibilité pour les forces afghanes de conserver par elles-mêmes le contrôle des terres agricoles. Helmand était le centre financier des talibans, avec l'opium qui sortait et les finances qui entraient dans les coffres de l'ennemi. Les talibans contrôlaient les villages entourant la capitale provinciale, sans avoir à se battre pour les tenir.

« Ce n'est pas la religion musulmane qui fait obstacle au progrès, ici, expliqua-t-il. Le problème, c'est toute une culture qui rejette les concepts occidentaux de respect des règles et de coopération les uns avec les autres. »

Des décennies de violence, de ruine et d'incertitude avaient fait que personne ne croyait plus en l'avenir. C'était chacun pour soi : chaque tribu, chaque famille, chaque individu. En dépit de quelques progrès dans les domaines de l'éducation ou de la santé publique, le gouvernement afghan n'avait ni l'unité, ni la capacité, ni la détermination nécessaires pour reprendre le contrôle des campagnes. Avec John, nous avons parlé de ce qui nous dérangeait le plus : est-ce que nous croyions vraiment que les pertes que nous avions subies, des jeunes hommes et femmes, tous des volontaires, permettraient d'atteindre une issue satisfaisante ? Nos commandants de compagnie nous disaient qu'après le départ de nos troupes, les soldats afghans ne patrouilleraient pas dans la zone verte, les vastes terres agricoles entourant les villes du district. Les troupes de la coalition avaient tenu bon, malgré l'impopularité de la guerre dans les nombreux pays qui y participaient. Elles avaient évacué leurs morts et leurs blessés, et elles étaient reparties au contact le lendemain. Elles s'étaient données à 100 % et avaient fait leur devoir.

La stratégie lie l'état final visé par une politique aux voies et moyens diplomatiques ou militaires pour y parvenir. Les décideurs politiques, les diplomates et les généraux doivent négocier ensemble, chacun informant l'autre, jusqu'à ce qu'ils soient fermement convaincus d'avoir une politique viable. Cela signifie que si vous devez mener une guerre limitée, même si c'est dans son état final politique, vous devez engager toutes les ressources militaires nécessaires pour atteindre rapidement cet état final. Si la politique change, la stratégie et les ressources correspondantes doivent également changer, en s'adaptant au nouvel objectif. En Afghanistan nous n'avons pas déployé suffisamment de forces, et nous n'avons pas non plus pris en compte le temps nécessaire.

L'exemple de la Corée du Sud est instructif. Depuis le cessez-le-feu de 1953, nous avons maintenu sur place des dizaines de milliers de soldats américains. Notre présence et nos efforts diplomatiques ont permis de

préserver la transformation de ce pays déchiré par la guerre, qui est passé de la dictature à une démocratie dynamique. Mais cela a pris quarante ans. En Afghanistan, nous n'étions pas disposés à consacrer les ressources et le temps nécessaires pour transformer le pays, décennie après décennie, en une démocratie florissante.

Nous essayions de faire trop avec trop peu.

Compte tenu du refus des talibans de se détacher d'al-Qaïda, il serait imprudent de ne pas les maintenir en état de faiblesse, et loin des régions les plus peuplées. À plusieurs reprises, lors de réunions dans la *Situation Room* de la Maison Blanche, j'ai proposé qu'au moins 10 000 soldats américains restent en Afghanistan, sans autre calendrier de retrait que celui fondé sur la menace contre l'Amérique et le développement de l'armée afghane. Pourtant, nous avons été entraînés dans des directions opposées, par des missions contradictoires : nous retirer et nous replier, que les Afghans soient prêts ou non, mais continuer à combattre l'ennemi pour protéger la population. Sans un objectif unifié, nous allions perdre des alliés, ce que nous avons fait au cours des années suivantes, de quarante-neuf en 2013 à trente-neuf à la fin de 2016. Et nous perdions justement les alliés qui auraient pu porter une plus grande part du fardeau.

Dans une vision trigonométrique de la guerre, vu l'incapacité à définir clairement l'état politique souhaité ainsi que la stratégie et les ressources pour y arriver, il était inévitable que les exigences non stratégiques finissent par l'emporter.

1. Ali Khedery, « *Why We Stuck with Maliki – and Lost Iraq* », *The Washington Post,* 3 juillet 2014.

2. Michael Gordon et Bernard Trainor, *The Endgame, op. cit.,* p. 643 : « Maliki veut que nous restions dans le coin parce qu'il ne voit pas d'autre avenir en Irak, aurait déclaré M. Biden. Je vous parie ma vice-présidence que Maliki va prolonger le *status of force agreement*. » Voir aussi Khedery, « *Why We Stuck with Maliki* », *art. cit.* : « Maliki n'abandonnerait pas facilement le pouvoir. Le général Austin a clairement indiqué qu'il était plus à l'aise avec le *statu quo*. Jim Mattis, le commandant du CENTCOM, n'était pas de cet avis. Les Égyptiens, les Saoudiens, les Jordaniens et les Qataris lui ont tous dit qu'ils ne voulaient pas que Maliki reste au pouvoir. Si Maliki triomphait,

cela enverrait une onde de choc dans toute la région, et toute extension de l'influence iranienne sur son gouvernement serait contre les intérêts des États-Unis sur le long terme. Mattis a rappelé au groupe que la formation d'un gouvernement en Irak affecterait les relations au Moyen-Orient… James Clapper, le directeur du renseignement national, a convenu avec Mattis que l'impact régional serait important. »

3. Howard LaFranchi, « *Iraq Withdrawal : How Many U.S. Troops Will Remain ?* », *Christian Science Monitor,* 7 septembre 2011.

4. Lauren Carroll, « *McCain : Obama Never Said He Wanted to Leave Troops in Iraq* », *PolitiFact*, 12 septembre 2014.

5. Alors que l'Administration invoquait l'absence d'une législation irakienne de *status of forces agreement* (SOFA, accords de statut des forces à l'étranger) pour justifier le fait de ne pas laisser même 3 500 soldats en Irak, après le retour d'al-Qaïda en Irak en 2014 (sous le nom d'ISIS), l'Administration réintroduisit plus de 5 000 soldats sous la même garantie légale et les mêmes protections que le gouvernement irakien avait offertes avant que nous ne retirions toutes nos troupes en 2011 : un décret qui accordait la juridiction militaire américaine sur nos hommes en affirmant simplement qu'un soldat était en service au moment de tout méfait présumé. Aucune de nos troupes ne se retrouverait dans une salle d'audience irakienne. Je n'ai jamais compris pourquoi c'était suffisant en 2014-2016, mais insuffisant quand on nous le proposait en 2011.

6. Mark Landler, « *U.S. Troops to Leave Iraq by Year's End* », *New York Times*, 21 octobre 2011.

7. Barack Obama, « *Barack Obama's Victory Speech – Full Text* », *The Guardian,* 7 novembre 2012.

8. Mark Landler et Helene Cooper, « *Obama Will Speed Pullout from War in Afghanistan* », *The New York Times,* 22 juin 2011.

9. Tony Zinni et Tony Koltz, *Before the First Shots Are Fired*, New York, St. Martin's Press, 2015, p. 177.

10. Voir, par exemple, Missy Ryan et Susan Cornwell, « *U.S. Says Pakistan's ISI Supported Kabul Embassy Attack* », Reuters, 22 septembre 2011.

11. Farhan Bokhari, « *Pakistan Blasts 'Unprovoked' NATO Attacks* », CBS News, 26 novembre 2011.

12. Wikipedia, « *2012 in Afghanistan* », dernière modification le 6 avril 2019.

16.
Ami ou ennemi

À un moment où l'Afghanistan et l'Irak étaient sur le devant de la scène aux États-Unis, j'avais sur place deux remarquables commandants qui me tenaient pleinement informé. Je passais le plus clair de mon temps à m'occuper des autres nations de la zone du CENTCOM.

Là, dans un contexte de pauvreté sans grand espoir de changement, le ressentiment des peuples envers leurs dirigeants avait atteint un point de rupture. En 2010, un jeune Arabe sur trois était au chômage[1]. Après des décennies de mauvaise gouvernance, ils avaient pour la plupart un avenir sombre devant eux et, à l'âge du numérique, ils savaient ce qu'ils manquaient.

Et soudain, comme un navire frappé par une torpille, le Moyen-Orient fut secoué par une vague de soulèvements populaires qui allaient ébranler les fondements de nos relations avec tous les pays de la région. En Tunisie, à l'hiver 2011, un vendeur de fruits s'immola par le feu. Il avait dit à sa femme que, toute sa vie, il avait été privé de dignité humaine. La télévision retransmit son immolation désespérée devant un demi-milliard d'Arabes. Peu après, une rupture presque totale du contrat social entre les gouvernements et leur population balayait le Moyen-Orient. Chaque jour, je regardais des cartes montrant la propagation rapide des protestations. C'était comme une allumette jetée dans une flaque d'essence. La presse

occidentale évoquait le « Printemps arabe » : les émeutes allaient entraîner la défaite des autocrates, la démocratie allait fleurir.

Après une rébellion, cependant, le pouvoir va généralement aux plus organisés, et non aux plus idéalistes. Beaucoup d'Arabes voulaient la démocratie. Mais il s'agissait d'abord d'une révolte contre des gouvernements injustes et insensibles, bien plus qu'une poussée vers la démocratie et une administration plus ouverte. J'en étais certain, il était irréaliste de croire que, dans une région dépourvue de traditions démocratiques ou des institutions de la société civile, le chemin vers la démocratie libérale pouvait être rapide ou exempt de violence. La Révolution française a vu six années de terreur, de procès, de guillotine, pour s'achever sur l'avènement de l'État militariste napoléonien. Pendant la Première Guerre mondiale, les Russes se sont rebellés contre le régime tsariste, mais cela a finalement conduit au totalitarisme de Staline et à la mort de millions de personnes. Les rébellions, même quand elles sont animées par de grands idéaux, peuvent produire un chaos qui mène à la tyrannie.

Le secrétaire d'État Gates me demanda, au CENTCOM, de continuer à m'engager et à rester en contact étroit avec mes homologues de la région. Il se méfiait des conséquences des soulèvements, et je partageais son inquiétude sur le nouvel ordre qui surgirait. Il n'y avait aucune raison de croire que la démocratie triompherait. Je n'avais pas de boule de cristal, mais un rapide coup d'œil à l'histoire me rappelait que chaque société avait sa propre capacité de changement. Je le craignais, si les sociétés arabes traditionnelles se montraient incapables d'assimiler un changement politique soudain, quelque chose de pire pouvait survenir.

Pour déterminer comment faire face à une Angleterre hostile et puissante, le président Jefferson écrivait en 1807 : « Ce qui est bon, dans cette affaire, ne peut être obtenu. Il ne nous reste donc qu'à trouver ce qui

sera le moins mauvais[2]. » Cela me semblait un bon conseil pendant le Printemps arabe.

Comme l'Égypte reste le centre traditionnel de la culture arabe, le cours des événements y serait déterminant pour la région et pour nos intérêts. En février 2011, des protestations massives éclatèrent au Caire contre le président Hosni Moubarak qui dirigeait le pays depuis trente ans et soutenait fermement nos politiques. Mais le mécontentement et les manifestations s'en prenaient directement à son régime et à sa personne.

Il me semblait que nous devions nous montrer mesurés. En Égypte, me semblait-il, le mieux serait de mener une action diplomatique discrète pour soutenir la démocratisation. Notre gouvernement était divisé sur la façon de soutenir le peuple égyptien sans pour autant renier Moubarak. Mais début février, le président Obama se prononça contre lui[3], insistant sur le fait qu'en Égypte, « nous étions du bon côté de l'histoire[4] ». Après avoir lu un peu d'histoire, j'avais constaté que les événements, bons et mauvais, avaient été « écrits » par des personnages dont certains étaient bons, certains mauvais. Je ne croyais guère que l'histoire en train de s'écrire donnerait aux Arabes ce qu'ils désiraient si ardemment.

Un soir de janvier 2011, lors de la tumultueuse occupation de la place Tahrir, au Caire, je reçus un coup de téléphone du général Sami Anan, commandant des forces armées égyptiennes. Il était à Washington, mais devait rentrer en Égypte. Son vol devait partir de New York quatre heures plus tard. Je l'ai rencontré à la base aérienne d'Andrews, par une nuit froide et venteuse. Nous avons discuté, juste avant que je le mette dans un avion militaire pour qu'il arrive à l'heure à JFK. « Merci, me dit-il. Je vous promets, de militaire à militaire, que mes soldats ne tireront pas sur leurs concitoyens. » Il a été fidèle à sa parole. Il y a eu de la violence dans les rues, mais les militaires égyptiens se sont tenus à l'écart et Moubarak a été écarté du pouvoir sans effusion de sang.

La situation politique dictait à présent tout le reste. Pendant des décennies, Moubarak n'avait autorisé qu'un seul parti d'opposition, les Frères musulmans, renforçant ainsi son emprise sur l'État, puisque c'était soit lui, soit les fondamentalistes. Leur organisation disciplinée leur permit d'accéder au pouvoir à la suite d'une révolution sans leader.

Au Caire, je rencontrai des Égyptiens éminents, certains liés au pouvoir, d'autres non. Tous étaient furieux contre les politiques des Frères qui comprenaient des décrets anti-chrétiens et autorisaient le mariage des filles de neuf ans. La Confrérie perdit rapidement la faveur du peuple. Lors des plus grandes manifestations publiques de l'histoire du monde, vingt millions d'Égyptiens descendirent dans les rues et témoignèrent de ce qui s'apparentait à un plébiscite national. En l'espace d'un an, l'armée égyptienne avait chassé les Frères du pouvoir et, lors d'une élection imparfaite, son chef fut élu président.

Bien entendu, un gouvernement égyptien dominé par l'armée n'était pas à la hauteur de nos idéaux. Mais si l'armée n'était pas intervenue en réponse aux vingt millions d'Égyptiens qui demandaient le départ des Frères musulmans, c'est le spectre d'une implosion qui se profilait. Les valeurs des Frères en faisaient notre adversaire de toujours, parce qu'elles étaient en fin de compte plus restrictives pour les droits humains du peuple égyptien, un fait clairement établi par le rejet massif de leur pouvoir. Pour autant, lorsque nous nous rendons à l'étranger, notre instinct le plus noble – défendre la démocratie – doit être guidé par la prudence et l'humilité : il est déjà difficile parfois de comprendre notre propre vie politique, ce serait une illusion d'espérer comprendre la politique d'un autre pays.

Pendant cette période tumultueuse, lors de mes fréquents voyages, j'ai eu trois lignes directives. Tout d'abord, j'ai rassuré nos amis traditionnels en leur disant que nous étions à leurs côtés pour défendre leur sécurité contre la menace terroriste, qui ne prenait pas de vacances. Deuxièmement, j'ai clairement fait savoir que nous ne tolérerions aucune menace

d’incursion iranienne violant leur intégrité territoriale. Troisièmement, j’ai renforcé les efforts de nos ambassadeurs et encouragé les dirigeants régionaux à être à l’écoute de leurs peuples et à les faire participer davantage au pouvoir. Selon moi, tout cela leur permettrait de gagner du temps pour procéder aux réformes conformes à la capacité de leurs sociétés.

La coopération, elle aussi, se fait à la vitesse de la confiance. Je ne sais pas combien de dizaines de milliers de kilomètres j’ai parcourues pendant le Printemps arabe. Les conversations avec les dirigeants civils ou militaires commençaient généralement par une litanie de plaintes sur le leadership américain. Le refrain habituel disait : « Nous aimons les Américains et nous détestons votre politique étrangère. » Nous autres, Américains, nous faisons l’objet de plus de sermons sur nos défauts que n’importe quel autre peuple, car on attend davantage de nous. J’en ai écouté plus souvent qu’à mon tour. Ma règle de fer était de ne jamais laisser entendre, ne serait-ce que par mon silence, que j’étais d’accord avec ces critiques de la politique de mon commandant en chef. Lors d’une visite dans un royaume de la région, après la destitution de Moubarak, le monarque régnant commença à critiquer sévèrement notre politique. Je dus l’interrompre :

« Votre Altesse, ma loyauté est absolue envers mon pays et mon commandant en chef, le président Obama. Je n’acquiescerai pas en silence lorsqu’ils seront critiqués. Je suis ici pour vous aider à assurer la sécurité de votre royaume. Je ne suis en charge que du dernier kilomètre de la politique américaine. Croyez-moi, je sais comment le faire et je le ferai. Là où nos intérêts se chevauchent, vos problèmes sont mes problèmes. Et je suis ici à la recherche de ce chevauchement pour pouvoir vous aider. »

Il s’assit et me regarda pendant une minute pendant que ses conseillers se taisaient. Puis il sourit, et nous eûmes une longue conversation. Il n’y a pas de raccourci en ces matières. Il faut prendre le temps d’écouter les autres et de trouver un terrain d’entente.

Certaines réponses étaient rafraîchissantes. Aux Émirats arabes unis, le prince héritier Mohammed bin Zayed et son armée étaient si fermement engagés dans la lutte contre le terrorisme que nous, au CENTCOM, nous appelions les Émirats la « Petite Sparte ». Lorsque plusieurs alliés de l'OTAN retirèrent leurs troupes d'Afghanistan en raison de pressions politiques internes, le prince héritier envoya davantage de F-16 et de forces spéciales émiraties, soulageant ainsi la pression exercée sur l'armée américaine pour remplacer les forces qui partaient. Des amis comme les Émirats arabes unis se sont tenus à nos côtés lorsque nous avons eu besoin d'eux, même lorsque notre pays les a désorientés ou déçus. Aucune nation ne peut, à elle seule, assurer sa sécurité. Lorsque des tensions se développent entre amis, un effort extraordinaire doit être fait pour conserver ces amis. Washington harcelait les nations pour qu'elles accélèrent leur démocratisation, en négligeant les évaluations de nos diplomates les plus compétents, qui auraient pu nous mettre en garde contre les risques qu'une évolution trop rapide fasse dérailler les véritables changements nécessaires. Les nations amies qui nous avaient soutenus se sont montrées de plus en plus réticentes à des réformes qu'elles auraient pu faire si on ne les y avait pas poussées.

En Jordanie, le roi Abdallah, toujours aussi déterminé, nous soutenait fermement[5]. Il m'assura que les soldats jordaniens continueraient à se battre à nos côtés en Afghanistan. Un jour, nous nous vîmes tous les deux seuls dans son patio pour discuter de ce que le CENTCOM pourrait faire pour aider la Jordanie concernant les réfugiés qui affluaient de Syrie. Toujours curieux, je décidai d'interroger le roi sur son travail.

« Comment c'est, d'être roi ? lui demandai-je. Je ne l'ai jamais été. »

Il rit et désigna une pile de papiers.

« En fait, j'écris des tribunes, me dit-il. Je dois expliquer à mes concitoyens pourquoi ils devraient voter de façon indépendante, d'une manière qui s'accorde avec la façon dont ils évaluent leurs intérêts… Je ne

peux pas simplement donner un ordre pour que les choses se fassent. J'ai besoin que mon peuple en soit convaincu. »

Pour ceux qui ne croient pas en la possibilité d'une réforme, j'ai vu ici en action un dirigeant au service de son peuple.

Les turbulences du Printemps arabe de 2011 finirent par déborder l'année suivante. À la mi-2012, la Syrie était en proie à une guerre civile sanglante, et la Libye, voisine de l'Égypte, était plongée dans un chaos total. Sentant l'opportunité, al-Qaïda était en mouvement au Yémen, tandis que les talibans continuaient à attaquer l'Afghanistan. L'Iran suscitait la subversion et le terrorisme dans toute la région, de la Méditerranée à la mer d'Oman, tout en renforçant la campagne génocidaire d'Assad en Syrie. Les espoirs du Printemps arabe s'étaient révélés un mirage, et pour beaucoup une déception.

Le cabinet du secrétaire Panetta me demanda de faire un point lors d'une réunion de son Conseil de la politique de défense, un groupe restreint d'anciens officiels personnellement habilités par le secrétaire à la Défense à recevoir des informations classées sensibles. Je n'avais pas l'initiative de ce genre de réunions, mais j'en profitais, car je pouvais solliciter leurs conseils avisés et discrets sur des questions plus générales que je n'aborderais pas systématiquement avec mes subordonnés. Alors que j'expliquais certains déploiements de forces, l'ancien secrétaire à la Défense, James Schlesinger, me posa une question :

« Excusez-moi, mais j'aimerais entendre parler de la stratégie plus large qui sous-tend ces déploiements. Où allons-nous, et quel est l'état final ? »

Considérant que nous étions des collègues traitant de la défense commune, j'ai répondu sans prendre de pincettes :

« Je ne sais pas quelle est notre stratégie intégrée, ni spécifiquement ce qu'elle est pour la région dont j'ai la charge. »

De nos deux heures de discussion, seule cette phrase arriva directement aux oreilles de la Maison Blanche, avant de ricocher sur le Pentagone où

elle provoqua une grande nervosité.

Plus tard, lorsqu'un haut responsable du ministère de la Défense me reprocha d'avoir parlé « ouvertement » avec « la classe des bavards » (étrange description, venant d'un subordonné, d'un Conseil réunissant des personnalités à qui son ministre faisait spécialement confiance), je l'ai ignoré. Il était clair désormais que je devais rester assis tranquillement à l'arrière d'un bus qui, stratégiquement, allait droit dans le mur.

En période de turbulences, une politique solide et des principes stratégiques clairs sont plus nécessaires que jamais pour atteindre nos objectifs. Après qu'ils nous eurent soutenus dans les moments difficiles ayant suivi les attentats du 11-Septembre, je ne voulais pas critiquer publiquement nos amis du Moyen-Orient. Avec nos amis, je crois que nous devrions faire des éloges publics, sans renier nos propres valeurs, et nous montrer en privé d'une grande franchise sur les avantages potentiels du changement. C'est la manière la plus productive de permettre aux autres d'adopter ce que nous proposons et représentons.

Je devais constamment discuter avec ceux qui, au sein de l'Administration, voulaient faire des droits humains le seul critère de notre politique étrangère. Nous ne sommes pas toujours à la hauteur de nos idéaux. Les monarchies arabes et les régimes autoritaires ne se réformaient pas au rythme souhaité par nos idéalistes des droits humains. Mais les pays qui nous avaient soutenus après le 11-Septembre avaient obtenu des résultats bien meilleurs que ceux des régimes hostiles et répressifs comme l'Iran et la Syrie. Attendre de pays sans tradition démocratique, sortant depuis peu du joug du colonialisme, qu'ils embrassent la démocratie au niveau exigé par certains à Washington traduisait une vision totalement irréaliste du rythme du changement culturel. Nous devions penser en termes de générations, et non de mois. Pousser le changement trop rapidement pourrait aboutir à un chaos total ; il valait mieux soutenir tranquillement et fermement un rythme de changement qui ne susciterait pas, à l'inverse de

ce que nous souhaitions, une réaction violente, voire, comme on pouvait le craindre, volcanique. Dans le même temps, je défendais les valeurs promues par l'Amérique, même si cela mettait nos partenaires mal à l'aise. Si je voulais qu'ils m'écoutent, je devais respecter leur dignité en public. Mais je suis connu pour mon franc-parler, et j'étais d'une grande franchise en privé.

Une humiliation publique ne ferait pas évoluer le comportement ou l'attitude de nos amis. Dans les affaires internationales, nous avons souvent dû choisir entre le moindre de deux maux, pondérant idéalisme et pragmatisme. Il est préférable d'avoir un ami qui a de graves défauts qu'un adversaire durablement hostile. Nous restons convaincus des forces de notre propre modèle démocratique. L'Amérique a deux pouvoirs fondamentaux : le pouvoir d'intimidation envers nos adversaires et le pouvoir d'inspiration envers nos amis et les personnes de même sensibilité, partout dans le monde. Rien ne peut inspirer davantage ceux-là que notre capacité à bien faire fonctionner notre propre démocratie.

Pour imaginer ce qui aurait pu se passer si l'armée égyptienne n'avait pas cédé à la volonté des millions d'Égyptiens dans les rues, il suffit de regarder la Syrie. En 2011, les sunnites et les Kurdes, qui forment ensemble la grande majorité des Syriens, se sont soulevés et ont manifesté contre le régime tyrannique d'Assad. Les militaires, fidèles à Assad plutôt qu'au peuple, ont tiré sur des manifestants non armés et, au fil des mois, ils ont continué à massacrer. Selon les estimations, plus de 100 000 civils ont été tués et des millions ont pris la fuite.

Au printemps 2012, j'ai visité les camps de réfugiés installés par la Jordanie pour accueillir ceux qui avaient réussi à s'enfuir. Le pays avait été contraint de contribuer à hauteur de 20 % de son budget militaire pour fournir des tentes et de la nourriture à 150 000 pauvres âmes qui n'avaient rien d'autre sur le dos que des vêtements en lambeaux. Dans les rangées de tentes en toile, j'ai vu les conséquences humaines de la brutalité du régime d'Assad. Près de quatre personnes sur dix étaient blessées. J'avais vu des

réfugiés dans de nombreuses régions du monde, mais jamais aussi traumatisés que ceux rencontrés dans ces camps.

Le CENTCOM gardait un œil attentif sur le stock d'armes chimiques d'Assad, et nous avions relevé plusieurs indices suggérant qu'il se préparait à les utiliser contre son propre peuple. Aussi horrible que fût déjà sa répression meurtrière, l'utilisation d'armes chimiques était encore plus répugnante. Après les terribles dégâts qu'elles ont causés pendant la Première Guerre mondiale, même Hitler n'avait pas osé les utiliser sur le champ de bataille pendant la Seconde Guerre mondiale. Des décennies plus tôt, le père d'Assad avait utilisé des armes chimiques pour réprimer une révolte. Pour éviter que cela ne se reproduise, le président Obama avait lancé en 2012 un avertissement ferme : « C'est une ligne rouge pour nous, avait-il dit. Il y aurait d'énormes conséquences si nous commençons à voir des mouvements du côté des armes chimiques ou s'il était avéré qu'elles soient utilisées. »

Un an plus tard, Assad utilisait effectivement des armes chimiques, tuant des centaines de civils. De toute évidence, l'avertissement du président ne l'avait pas impressionné. Au CENTCOM, j'avais supposé que ce serait à nous de fournir les « énormes conséquences » du président. Avec le soutien de l'OTAN et des alliés arabes, nous avons préparé des options pour faire payer à son crime à Assad, de simples frappes à des opérations plus étendues, selon le jugement du président. Nous étions prêts, et j'attendais les ordres.

Au lieu de cela, le président décida de ne pas frapper. Nous n'avons jamais répondu militairement. C'était totalement inédit. Nos vieux alliés de l'OTAN et du Pacifique ont exprimé leur consternation et leur incrédulité : la réputation de l'Amérique comme partenaire crédible en matière de sécurité avait été sérieusement affaiblie. Dans les trente-six heures qui ont suivi, j'ai reçu un appel téléphonique d'un diplomate d'un de nos alliés dans

le Pacifique : « Eh bien, Jim, je suppose qu'à présent nous devons nous débrouiller seuls avec la Chine. »

« De la dynamite entre les mains d'un enfant, a écrit Winston Churchill, n'est pas plus dangereuse qu'une politique forte faiblement mise en œuvre. » Au cours des années suivantes, la Syrie s'est totalement désintégrée, pour devenir un enfer. Les conséquences en ont été un flux de réfugiés accéléré qui a changé la culture politique de l'Europe, ponctué par des attaques terroristes répétées. Et l'Amérique vit aujourd'hui avec les conséquences : des adversaires enhardis et des alliés ébranlés.

Dès mon premier jour au CENTCOM, j'ai su que nous étions confrontés à deux adversaires principaux : les terroristes islamistes sunnites apatrides et le régime chiite révolutionnaire d'Iran, le pays le plus déstabilisateur de la région. L'Iran était de loin la plus meurtrière des deux menaces. Sa classe dirigeante fanatique, les mollahs, avait la ferveur révolutionnaire et les ressources intellectuelles, industrielles, économiques et naturelles pour développer des armes nucléaires et des missiles intercontinentaux tout en finançant des activités terroristes dans le monde entier. Depuis plus de trois décennies, le régime iranien était l'ennemi implacable de l'Amérique. J'ai dû ménager une position entre deux pôles : maintenir une paix instable, tout en répondant aux opérations et aux activités iraniennes contre nous et nos amis dans la région. Des piliers comme l'Arabie saoudite, Israël, la Jordanie, les Émirats arabes unis et le Bahreïn gardaient un œil méfiant sur l'Iran. Mais la réponse erratique de l'Amérique au Printemps arabe et l'absence de réponse quand Assad avait franchi la « ligne rouge » que nous nous étions imposée avaient ébranlé leur confiance. Ils s'inquiétaient de voir l'Amérique agréer à l'hégémonie iranienne.

Mon travail consistait à proposer des options au président, et nous menions fréquemment des jeux de guerre – en testant coups et contrecoups. Comme l'avait écrit un bon stratège, le contre-amiral J. C. Wylie, « Dieu seul peut prédire de manière cohérente le début, la portée, la teneur,

l'intensité, le déroulement et les conséquences d'une guerre. Il est donc nécessaire de disposer d'un sac à dos rempli de plans, car n'intégrer dans ses plans que ce qui est certain est la plus grave des erreurs[6]… » Dans mon sac à dos, j'avais des plans qui donnaient au président des options pour s'assurer le moins de regrets possibles en cas de crise.

Mon adjoint au CENTCOM, le vice-amiral Bob Harward, avait grandi en Iran et parlait couramment le farsi. Nous considérions tous les deux que la théocratie iranienne était rusée et hostile – une force maligne qui exportait le chaos et savait tirer avantage de la moindre agitation. Le régime baasiste d'Assad en Syrie était le seul allié de l'Iran au Moyen-Orient. Les avions cargo iraniens traversaient régulièrement l'espace aérien irakien pour atterrir à Damas. De là, des fournitures étaient expédiées par voie terrestre au Liban, où la milice du Hezbollah, soutenue par l'Iran, maintenait un état de guerre contre Israël. L'Iran était depuis des décennies le principal État sponsor du terrorisme au Moyen-Orient. Entre 2004 et 2009, les Gardes républicains du régime avaient envoyé en Irak des équipes d'assassins, fournissant des engins explosifs qui avaient tué ou blessé plus de 600 soldats américains[7]. Le régime avait expédié des armes et des explosifs dans toute la région : au Bahreïn, au Yémen, à Gaza, en Arabie saoudite et au-delà. Ils avaient rebaptisé une rue de Téhéran en l'honneur du meurtrier du président égyptien Sadate.

Le soir du 11 octobre 2011, l'officier de service de mon quartier général à Tampa m'informa que le procureur général[8] et le directeur du FBI venaient de tenir une conférence de presse. Ils avaient annoncé l'arrestation de deux Iraniens qui complotaient pour bombarder le Café Milano, un restaurant gastronomique à Washington. Ils avaient l'intention d'assassiner l'ambassadeur d'Arabie saoudite qui devait y dîner parmi les centaines de citoyens américains et étrangers qui se pressent chaque soir à Georgetown.

Le procureur général Eric Holder précisa que le complot était « dirigé et approuvé par des éléments du gouvernement iranien et, plus précisément,

par des membres haut placés de la Force al-Qods[9] ». Les Qods sont les forces spéciales des Gardiens de la Révolution, placés sous l'autorité directe du sommet de l'État iranien. J'ai eu accès aux documents des services de renseignements : nous avions enregistré l'approbation de Téhéran pour l'opération. Je me demandais pourquoi le CENTCOM n'avait pas été informé. Pour l'Amérique, il ne s'agissait pas seulement d'une affaire de police locale ; l'Iran avait l'intention de commettre un acte de guerre. Si la bombe avait explosé, ceux qui se trouvaient dans le restaurant et dans la rue auraient été déchiquetés, le sang aurait coulé à flots. Cela aurait été la pire attaque contre nous depuis le 11-Septembre. Je sentais que seule l'impression d'une impuissance de l'Amérique aurait pu amener l'Iran à risquer un tel acte, à quelques kilomètres de la Maison Blanche. Les ambassadeurs sont des hommes et des femmes de paix, et même en cas de guerre on ne s'y attaque pas. S'ils n'avaient pas commis une erreur fondamentale – les terroristes avaient engagé un agent de la Drug Enforcement Administration pour tenter de faire passer la bombe en contrebande –, les Iraniens auraient réussi cette attaque dévastatrice. Si cette bombe avait explosé, cela aurait changé le cours de l'histoire.

Je croyais que nous devions réagir avec force. Mes options militaires allaient augmenter le coût de cette attaque au-delà de ce que les mollahs et les généraux Qods pouvaient payer. Mais d'abord, le président devait se présenter devant le peuple américain et exposer avec force la sauvagerie de l'attaque. Le public américain et le public mondial devaient comprendre la gravité du complot.

En mars 1917, le président Wilson reçut, par l'intermédiaire des services secrets britanniques, une copie d'un télégramme envoyé par le ministre allemand des Affaires étrangères, Arthur Zimmermann, au président du Mexique. Ce télégramme proposait une alliance entre les deux pays contre les États-Unis, en proposant au Mexique de s'emparer de certaines parties du Texas et de la Californie. Outré, Wilson rendit public le

télégramme pour alerter et mobiliser l'opinion publique. Le Congrès réagit en armant les navires marchands américains contre les sous-marins allemands. L'opinion publique se retourna résolument contre l'Allemagne.

À mon avis, le télégramme Zimmermann avait créé un précédent dont on pouvait s'inspirer, et c'est ce que j'ai suggéré au Pentagone. Comme l'avait fait le président Wilson, le président Obama devrait lui aussi se présenter devant l'opinion publique américaine, exposer les preuves, dénoncer le régime iranien et lui demander des comptes.

L'Amérique l'avait déjà fait. En 1988, une frégate de la marine américaine avait heurté une mine dans le golfe Persique. Les preuves pointaient vers l'Iran. Il n'y avait pas eu de morts, mais l'amiral William Crowe, le chef d'état-major des armées, proposa de couler un navire de guerre iranien en représailles. Ils étaient allés trop loin. Il écrivit : « Nous devons faire savoir à Téhéran que nous sommes prêts à leur faire payer un prix conséquent[10]. » Une semaine plus tard, nous bombardions et détruisions trois plateformes pétrolières iraniennes, après avoir alerté le personnel pour qu'il ait le temps d'évacuer. L'Iran, intimidé, mit un terme à sa mauvaise conduite, pendant un temps.

Mais Washington n'était pas intéressé par mon analogie avec le télégramme Zimmermann. Nous traitâmes un acte de guerre comme une simple violation de la loi, en emprisonnant le messager de bas niveau. Plusieurs mois plus tard, je me trouvais à Tampa pour diriger le jeu de guerre annuel du CENTCOM. C'était la seule fois de l'année où des membres du Pentagone, du Département d'État et de la Maison Blanche participaient à nos exercices. Quelques jours plus tard, le *Washington Post* publiait un article sur le jeu de guerre, qui fut repris avec des détails supplémentaires dans plusieurs autres journaux. Je fus réprimandé, sur le soupçon que c'était le CENTCOM qui avait divulgué le jeu de guerre. Traitez-moi de fou si vous voulez, mais si la seule fois où notre planification a fait l'objet d'une fuite, c'est quand nous avons inclus

Washington, je parierais mon salaire que la fuite venait des rives du Potomac. Au CENTCOM, nous nous sommes serré les coudes et nous n'avons rien dit.

Cette accusation de fuite vint s'ajouter à mon insistance à traiter la question iranienne en s'inspirant du télégramme Zimmermann, et rien de ceci n'augmenta ma popularité à la Maison Blanche. Mais au CENTCOM, je devais gérer l'Iran, qui allait de provocation en provocation. En juin 2012, des canonnières iraniennes capturèrent une petite embarcation de la Royal Navy britannique. Les dirigeants iraniens adoptèrent un ton belliqueux. Le contre-amiral Ali Fadavi, du Corps des gardiens de la révolution iranienne, se vanta : « C'est nous qui déterminons les règles du conflit militaire dans le golfe Persique et le détroit d'Ormuz[11]. » C'était un non-sens. Le détroit est reconnu par tous les pays du monde comme des eaux internationales. Quarante pour cent du pétrole vendu dans le monde entier passe par ce détroit. Si ce pétrole était retiré du marché, notre économie en souffrirait immédiatement de façon dramatique.

Les actions agressives et les remarques cavalières de l'armée iranienne retenaient toute mon attention. Vous n'êtes pas la sentinelle de votre unité si vous ne réagissez pas à des signaux d'alerte aussi clairs que celui-ci. J'ai informé le Pentagone de mon intention d'organiser un exercice naval international de déminage dans le Golfe.

Le commandant de ma 5e flotte invita d'autres pays aux vues similaires à se joindre à l'exercice. Je prévoyais qu'une demi-douzaine de nations pourraient y participer. Elles furent vingt-neuf. Tous les continents, sauf l'Antarctique, étaient représentés. L'Iran est resté à l'écart de l'exercice. Pendant plusieurs années, on ne parla plus de mines iraniennes dans les voies maritimes internationales. C'était un bon exemple d'action militaire soutenant notre politique étrangère et les intérêts économiques de nos alliés. Une seule marine au monde, la 5e flotte américaine, déployée dans la

région, avait la capacité et la confiance d'autant de pays pour mettre en place une telle réponse internationale.

Quelques mois plus tard, le régime iranien nous testait dans un autre espace. Un avion de chasse iranien attaqua un drone américain dans l'espace aérien international au-dessus du Golfe. Le pilote était très mauvais tireur, et la vidéo du drone montra ses essais répétés. Je proposai à Washington de lancer un autre drone sur la même trajectoire, de positionner quelques F-18 hors de vue et d'abattre l'avion iranien s'il attaquait le drone. La Maison Blanche refusa son autorisation.

« Je pouvais sentir que Mattis ne voulait pas reculer, écrirait le secrétaire Panetta dans ses mémoires, et la Maison Blanche se méfiait de sa détermination. Comme je le savais déjà, la Maison Blanche ne faisait pas entièrement confiance à Mattis, considérant qu'il était trop désireux d'une confrontation militaire avec l'Iran[12]. »

Je voulais des actions calculées, visant à contenir le régime afin qu'il ne nous pousse pas à la guerre. Si vous vous permettez d'être poussé à bout et qu'on se moque de vous, deux choses vont se produire : soit vous devrez vous engager dans un combat plus dur, soit vous devrez partir.

Le secrétaire Panetta le comprenait, mais il lui fallut tout son pouvoir de persuasion pour finalement convaincre la Maison Blanche de réagir. J'envoyai un autre drone dans l'espace aérien international, escorté par deux de nos chasseurs. L'avion iranien resta au sol. Pourtant, une fois de plus, les Iraniens ne se virent pas demander de comptes, et je m'attendais à ce qu'ils se sentent encouragés à nous défier davantage à l'avenir. Les dirigeants du régime étaient sincères lorsqu'ils chantaient « Mort à l'Amérique » et proclamaient qu'Israël devait être anéanti. Les activités terroristes et militaires de l'Iran se poursuivaient quotidiennement. À mon avis, nous devions demander des comptes à l'Iran et riposter en cas d'attaque. Mais il y avait une raison à la retenue de l'Administration : elle négociait en secret avec l'Iran, bien que je n'aie pas été informé des détails

à l'époque. Il en est ressorti que si l'Iran acceptait de limiter son programme nucléaire par étapes, l'Europe et l'Amérique lèveraient leurs sanctions. Finalement, cet accord fut rendu public et ratifié, mais sans l'avis ni le consentement du Sénat. Selon moi, qui suis un militaire, l'Amérique avait pris un pari mal calculé et assez risqué. Dans le même temps, l'Administration faisait la leçon à nos amis arabes en leur disant qu'ils devaient traiter l'Iran comme un voisin modéré et non un ennemi engagé dans leur destruction. Tant que ses dirigeants considéreront l'Iran moins comme un État que comme une cause révolutionnaire, l'Iran restera une menace terroriste potentiellement plus dangereuse qu'al-Qaïda ou ISIS.

Mon influence à la Maison Blanche déclinait. Ce n'était pas un secret à Washington que la Maison Blanche se méfiait de mon commandement au CENTCOM et qu'elle me faisait de moins en moins confiance. J'approuvais pleinement le contrôle civil de l'armée, mais je n'abandonnais pas mon indépendance de jugement. En 2010, j'avais fermement plaidé contre le retrait de toutes nos troupes d'Irak. En 2011, j'avais appelé à des représailles contre l'Iran pour avoir fomenté l'explosion d'un restaurant dans notre capitale. En 2012, j'avais plaidé pour le maintien d'un contingent, restreint, mais compétent, en Afghanistan. À chaque étape, j'avais plaidé pour la clarté politique et proposé au commandant en chef[13] des options qu'il pouvait modifier pour protéger notre nation. Si j'avais le droit d'être entendu sur les questions militaires, mon jugement n'était qu'un conseil, à accepter ou à ignorer. J'ai obéi sans réserve à notre commandant en chef et j'ai exécuté chaque ordre du mieux que j'ai pu.

En décembre 2012, j'ai reçu un appel téléphonique non autorisé me disant qu'une heure plus tard, le Pentagone annoncerait que j'étais relevé de mes fonctions. Je laissais une région en flammes et en désarroi. L'absence de stratégie régionale intégrée nous avait laissés à la dérive, et nos amis étaient désorientés. Nous n'offrions ni leadership, ni direction. J'ai quitté mon poste profondément troublé par le fait que nous avions ébranlé la

confiance de nos amis et créé des vides que nos adversaires allaient exploiter.

J'étais déçu et agacé de constater que, trop souvent, les décideurs politiques ne savaient pas donner une orientation claire. Et en l'absence d'une déclaration de mission clairement définie, bien souvent je ne savais pas ce que j'étais censé accomplir. Comme l'a écrit le stratège naval Alfred Mahan, « si la stratégie est mauvaise, l'habileté du général sur le champ de bataille, la bravoure du soldat, et même une brillante victoire, toute décisives qu'elles soient, ne font pas leur effet[14] ».

Sous notre forme de gouvernement, le président est notre commandant en chef et doit être la sentinelle des générations futures. Cela exige une stratégie qui soit adoptée par le peuple américain et qui inclue nos alliés. L'histoire n'est pas un long fleuve tranquille, au cours immuable d'un siècle à l'autre. Comme l'a dit le président Truman, le grand bâtisseur de l'ordre de l'après-guerre, « les hommes font l'histoire ; l'histoire ne fait pas l'homme ».

Nous avons mené des guerres que nous aurions dû éviter, et nous nous sommes engagés à reculons dans des guerres qu'il fallait gagner[15]. Mais nous pouvons retrouver notre assise stratégique si nous ne gâchons pas les occasions de renforcer l'ordre international, qui est dans le meilleur intérêt de toutes les nations recherchant la paix et la stabilité sur la scène mondiale. L'Amérique dispose d'autres outils que son armée et la CIA. De concert avec nos alliés, nos forces économiques et notre recours aux pratiques diplomatiques traditionnelles peuvent réduire la militarisation de notre politique étrangère. L'unilatéralisme ne fonctionnera pas, et nous devons élaborer une stratégie intégrée et multidimensionnelle qui associe les différentes ressources de la puissance américaine.

Les politiques peuvent changer en fonction des objectifs politiques fixés par les dirigeants que nous élisons. Mais ces objectifs doivent rester réalistes et cohérents s'ils veulent permettre une stratégie réalisable. Toute

guerre, même si elle vise des fins politiques limitées, doit être dotée de toutes les ressources nécessaires. Pour agir stratégiquement, les dirigeants politiques doivent indiquer clairement ce qu'ils défendront et ce qu'ils ne défendront pas. Nous devons faire ce que nous disons, tant aux alliés qu'aux ennemis : plus de fausses menaces ni de paroles non respectées. Hier, aujourd'hui, et demain, la décision d'entrer en guerre est une question trop importante pour qu'on trébuche ou qu'on s'en approche trop timidement une fois la décision prise.

1. « *Look Forward in Anger* », *The Economist*, 6 août 2016.

2. Thomas Jefferson à Albert Gallatin, 3 décembre 1807, *in* Albert Gallatin, *The Writings of Albert Gallatin*, 1, Philadelphia, Lippincott, 1867, p. 367.

3. « *Obama Says Egypt's Transition 'Must Begin Now'* », CNN, 2 février 2011.

4. Liz Halloran et Ari Shapiro, « *Obama : U.S. Is 'On Right Side of History' in Mideast* », NPR, 15 février 2011.

5. Wikipedia, « *2011-12 Jordanian Protests* », dernière modification le 29 avril 2019.

6. J. C. Wylie, cité par John Collins, « *National Security Career Choices* », War on the Rocks, 16 septembre 2013.

7. Robert Palladino, conférence de presse du Département d'État, Washington, DC, 2 avril 2019.

8. *Attorney General* : c'est à la fois le ministre de la Justice et le principal procureur fédéral des États-Unis. (NdT.)

9. « *Two Men Charged in Alleged Plot to Assassinate Saudi Arabian Ambassador to the United States* », Justice News, U.S. Department of Justice, 11 octobre 2011. Voir aussi Mark Memmott, « *'Factions' of Iran's Government Behind Terrorist Plot, Holder Says* », NPR, 11 octobre 2011.

10. William J. Crowe Jr., *The Line of Fire*, New York, Simon and Schuster, 1993, p. 201.

11. Sean Rayment, « *Armada of International Naval Power Massing in the Gulf as Israel Prepares an Iran Strike* », *The Telegraph*, 15 septembre 2012.

12. Leon Panetta, *Worthy Fights*, New York, Penguin, 2014, p. 435.

13. *Commander in Chief :* le président des États-Unis qui, comme son homologue français, est le chef des armées. (NdT.)

14. Alfred Thayer Mahan, *Mahan on Naval Warfare*, Boston, Little, Brown & Company, 1918, p. 12.

15. *Cf.* George P. Shultz (ed.), *Blueprint for America*, Stanford, Calif., Hoover Institution Press, 2016, p. 137.

17.
Réflexions

LA LÉTALITÉ COMME MÉTRIQUE

L’histoire présente de nombreux exemples d’armées qui ont oublié que leur but était de se battre et de gagner. Tant que nous vivrons dans un monde imparfait et que la démocratie aura des ennemis, nous aurons besoin d’une armée engagée, rigoureuse et efficace. Notre démocratie libérale doit être protégée par une garde de guerriers organisés, entraînés et équipés pour tuer et dominer au combat.

Dans l’armée, tout tourne autour du travail d’équipe. Tout le monde commence à un grade inférieur et s’élève selon son mérite. Notre tradition de travail en équipe est riche en précédents. En 1804, des hommes noirs et blancs, ainsi qu’une femme amérindienne, avaient déjà tous voix au chapitre, à égalité, dans la patrouille de reconnaissance à longue portée de l’armée américaine connue sous le nom d’expédition Lewis and Clark. Ayant atteint le cours supérieur du fleuve Columbia, au nord de ma ville natale, dans l’État de Washington, c’est tous ensemble qu’ils décidèrent s’ils allaient prendre le risque de traverser à contre-courant. Ils étaient, littéralement, tous dans le même bateau, et travaillèrent en équipe pour leur survie commune.

Pour moi, le leadership direct consistait à préparer mes troupes à gagner des combats rapprochés. Quand vous allez au combat, vous entrez dans un monde différent. Je me suis efforcé d'enraciner dans chaque soldat un esprit agressif et la confiance en la victoire. « Tout ce que nous apprenons à faire, nous l'apprenons en le faisant réellement, écrit Aristote. Les gens deviennent des bâtisseurs en construisant, et des joueurs de harpe, en jouant de la harpe. De la même façon, en faisant des actes justes, nous devenons justes. En contrôlant ses actes, on devient maître de soi, et en agissant avec courage, on devient courageux. » Le courage en tant qu'acte d'autodiscipline peut être insufflé en coachant une équipe jusqu'à ce que chaque membre acquière les compétences nécessaires pour avoir confiance et partager cette confiance. L'esprit de groupe lie les guerriers entre eux et les distingue de la société civile qu'ils ont juré de protéger.

La létalité doit être le critère de mesure à l'aune duquel nous évaluons l'efficacité de nos militaires. En alignant l'ensemble de l'entreprise militaire – recrutement, formation, éducation, équipement et promotion – sur l'objectif d'accroître la capacité à tuer, nous sommes mieux à même de dissuader les adversaires ou, en cas de conflit, de gagner au moindre coût pour la vie de nos troupes. La prochaine balle ne se soucie pas de savoir qui elle frappe, et pourtant les troupes chargent sur les champs de bataille. Lorsque je rencontre les familles « Gold Star », qui ont perdu un proche sur le champ de bataille, j'ai l'impression que tous les soldats tombés au combat étaient mes fils et mes filles. Ils méritent plus qu'un simple « Merci pour votre service ».

Les responsables politiques ne devraient pas changer arbitrairement la façon dont les services sont organisés pour combattre. Nous n'avons plus recours à la conscription : nos volontaires, qui signent un chèque en blanc payable de leur vie, doivent avoir toutes les chances de rentrer chez eux. Ceux qui choisissent de ne pas servir, et en particulier ceux qui occupent des fonctions de surveillance civile, doivent faire preuve de réserve en

conduisant les changements sociaux au sein de nos forces armées. Ils doivent écouter les officiers supérieurs et les sous-officiers qui savent comment composer des organisations de combat. Notre armée existe pour prévenir les guerres, et pour gagner quand nous nous battons. Nous ne sommes pas un laboratoire pour les expériences sociales. Personne n'est dispensé d'étudier la guerre et la létalité, qui en est la métrique principale, et rien qui diminue la létalité de nos forces ne devrait être imposé à une armée qui va se mettre en danger.

Je n'ai jamais vu de cas où la faiblesse favorise les chances de paix. Un passage de Kipling me vient à l'esprit[1]. Il met en scène un lama en quête de paix et un vieux soldat.

« Ce n'est pas une bonne idée, dit le lama. Quel intérêt de tuer des hommes ?

— Il y en a très peu, je le sais, [répondit le vieux soldat,] mais si de temps en temps on ne tuait pas les hommes mauvais, ce ne serait pas un monde vivable pour les rêveurs désarmés. »

L'ART DE DIRIGER

Mon style de combat représente simplement la façon de faire de la guerre du Corps des Marines. Il est issu d'un Corps qui ne peut supporter la défaite, même lorsqu'il débarque sur des rivages hostiles avec l'ennemi devant lui et l'océan derrière. C'est une force navale dont la philosophie de combat est limitée à ce que les navires peuvent transporter : elle ne peut donc compter ni sur des effectifs écrasants, ni sur des équipements lourds. C'est une force qui intègre la compétence, le courage, la ruse, l'initiative, et qui a développé son propre style de guerre de manœuvre, un style qui prend forme dans les domaines intellectuel, physique et spirituel.

Il est bien connu chez les Marines que notre plus grand honneur est de nous battre aux côtés de nos camarades. Je sais que nos soldats, nos aviateurs et nos garde-côtes ressentent la même chose. Un Marine n'est jamais seul, il porte en lui l'esprit transmis par les générations qui l'ont précédé. L'esprit de groupe, ce champ magnétique d'émotion, imprègne les guerriers et les lie entre eux. Si nous ne sommes pas en première ligne, alors nous soutenons le fantassin de dix-neuf ans qui l'est. Le Corps reconnaît que son succès, *in fine*, vient de ceux qui sont à l'avant. C'est la raison pour laquelle, à chacune de mes promotions, j'ai ressenti des réticences. Tout en me réjouissant de monter en grade, je craignais de ne pas bien faire mon travail si je perdais le contact avec ceux qui, sur la ligne de front, exécutaient les ordres au point de danger.

Pour transformer cette philosophie de combat des Marines en mon propre style de leadership, je me suis inspiré de l'histoire ainsi que des vétérans du Vietnam, dont les expériences m'ont instillé un solide sens des réalités. J'ai été façonné et affûté par ces vétérans, encadré par des sergents et des capitaines qui avaient traversé des rizières et des jungles en combattant à chaque pas des ennemis coriaces. J'ai appris alors – et je le pense toujours aujourd'hui – que tout le monde a besoin d'un mentor, ou d'être un mentor, et que personne n'a besoin d'un tyran. En même temps, rien ne peut remplacer une étude assidue pour maîtriser son métier. Vivre dans l'histoire vous permet d'absorber les chocs, parce que vous apprendrez qu'il y a beaucoup d'anciennes solutions à de nouveaux problèmes. Si vous n'avez pas lu un nombre considérable de livres, si vous n'avez pas appris de ceux qui vous ont précédé, vous êtes fonctionnellement illettré : vous ne pouvez pas entraîner, vous ne pouvez pas diriger. L'histoire éclaire le chemin, souvent sombre, qui s'ouvre devant vous ; même si la lumière est faible, c'est mieux que rien. Si vous ne pouvez pas avoir une valeur ajoutée en tant que leader, vous êtes comme une plante en pot dans le coin d'un hall

d’hôtel : vous décorez, mais sans ajouter aucune substance à la mission de l’organisation.

Des salles de classe de Quantico aux champs d’entraînement, en passant par les champs de bataille, j’ai fait le tri parmi les informations et j’en ai extrait ce qui se révélait le plus utile pour faire face aux réalités de la guerre. Du point de vue d’un dirigeant, le point de départ est l’intention. L’expression « intention du commandant » a une signification particulière dans l’armée. Sa formulation exige du temps et de la réflexion. Un commandant doit énoncer un objectif pertinent. L’intention est une déclaration formelle dans laquelle le commandant met son autorité en jeu. L’intention doit permettre d’accomplir la mission. Elle doit être réalisable, elle doit être clairement comprise et, au bout du compte, elle doit permettre à l’unité d’accomplir ce qu’elle a été chargée de réaliser. Votre autorité morale en tant que commandant dépend fortement de la qualité de cette orientation et de la confiance de vos troupes à son égard : vous attendez à ce qu’elles fassent preuve d’initiative, en coordonnant et en alignant les actions subordonnées. Vous devez libérer l’initiative au lieu de l’étouffer.

Je peux résumer très simplement les techniques de leadership que j’ai développées sur la base du parti pris pour l’action qui marque le Corps des Marines : une fois que j’avais donné le tempo, la vitesse, que je valorisais, venait toujours de l’initiative de mes subordonnés. Ce principe directeur permettait de comprendre les efforts sous-jacents qui allaient faire de la vitesse une réalité. La vitesse est essentielle, que ce soit dans le sport, les affaires ou le combat, car le temps est le facteur le moins indulgent et le moins récupérable, dans les situations de compétition. J’ai appris à privilégier la bonne exécution par des équipes solidaires (celles qui pouvaient s’adapter rapidement aux chocs du champ de bataille) plutôt que les efforts méthodiques et synchronisés qui étouffaient les initiatives subalternes. En fait, c’est *toujours* l’initiative subordonnée qui a permis à

mes gars de se sortir du pétrin dans lequel je les avais fourrés – les erreurs étaient les miennes.

Toute organisation doit récompenser l'initiative. Dans le domaine que j'ai choisi, l'armée, cela commence par la maîtrise de l'art et de la science de la guerre, une maîtrise si aboutie que nous savons quand nous détacher de la doctrine, qui ne sert que de point de départ à la prise de décision. Comme un jazzman qui improvise, vous devez connaître la doctrine pour pouvoir ensuite prendre un peu de liberté.

Maîtriser l'art et la science de la guerre, c'est aussi comprendre la stratégie et la planification. La stratégie est difficile, sauf si vous prenez cela par-dessus la jambe. Mais si vous prenez le sujet au sérieux il vous faudra réfléchir jusqu'à ce que vous ayez mal à la tête. J'insiste toujours sur la nécessité, pour résoudre les problèmes, d'élargir l'espace de compétition. La planification, qui n'est qu'un autre mot pour désigner la prise de décision par anticipation, est tout aussi rigoureuse et, en temps de guerre, c'est un processus constant et sans fin.

Quand j'ai fini par atteindre un rang élevé, j'ai fait des efforts supplémentaires pour maintenir mes liens avec ceux qui faisaient la différence au sein des unités, qui allaient au contact de nos adversaires et les détruisaient. Le lien spirituel s'est construit sur ma mémoire de ce que signifiait faire une incursion dans les champs de mines ennemis, ou patrouiller sur un terrain disputé où des vies étaient en jeu. Ce lien était essentiel, car je travaillais à équilibrer les risques et à éviter de mettre leur vie en jeu, sur les plans tactique et opérationnel. Je n'ai cependant pas réussi à me montrer aussi persuasif pour argumenter contre certains paris stratégiques.

Réduite à son essence, seule l'harmonie du champ de bataille pouvait appeler la vitesse que je recherchais pour briser l'ennemi. Cette harmonie exigeait des intentions clairement articulées de la part des hauts gradés, réinterprétées à chaque échelon pour qu'elles correspondent à leur part de

l’effort. Si l’objectif du commandant est clairement compris jusqu’au plus bas niveau, la synergie des efforts peut être maintenue en permanence, depuis les grades supérieurs – où elle n’est pas moins nécessaire – jusqu’aux troupes les plus jeunes, sur le front et le pont des navires. Dans le cadre de ce livre, cela signifie du niveau direct ou tactique jusqu’au niveau stratégique.

J’ai utilisé des principes, résumés en deux formules : « Pas de meilleur ami, pas de pire ennemi » et « D’abord, ne pas faire de mal », entre autres, inspirées des leçons de l’histoire, pour guider des hommes qui seraient confrontés à des situations les obligeant à prendre des décisions instantanées. J’ai souvent choisi des formules datant de l’Antiquité, en utilisant délibérément des thèmes et des objectifs généraux, laissant aux subordonnés toutes les possibilités de déployer leur initiative et leur agressivité. Exposant clairement le but de l’opération et décrivant de manière succincte les méthodes que nous allions utiliser, je concluais mon intention en expliquant l’état final souhaité.

Mais je ne cherchais pas simplement à toucher leur réflexion tactique : je faisais également appel au côté spirituel. Les éléments intangibles comme la volonté, la cohésion, le moral et l’affection sont plus importants que les éléments tangibles. Je me suis efforcé d’être tout le contraire du général isolé dans son château. En communiquant mon intention par écrit et en personne, je voulais qu’ils s’approprient la mission, qu’elle devienne la leur et pas seulement la mienne. Du soldat au général, c’était *notre* mission. J’insistais auprès de mon état-major sur le fait que nous ne devions gagner qu’une seule bataille : celle du cœur et de l’esprit de nos hommes. Eux gagneraient tout le reste, au risque et parfois au prix de leur vie. Une fois l’intention clairement exprimée, la mission était laissée entre les mains de nos officiers et sous-officiers subalternes, et leur enthousiasme contagieux entraînait nos troupes à atteindre mon objectif.

La confiance est la pièce maîtresse pour faire advenir l'harmonie, la rapidité et le travail d'équipe nécessaires pour atteindre le succès au moindre coût. Des relations de confiance personnelle sont le secret des équipes de combat efficaces, que ce soit sur un terrain de jeu, dans une entreprise ou sur un champ de bataille. Lorsque votre équipe y croit et que les enjeux sont élevés, la confiance dans l'intégrité et l'engagement de ceux qui les entourent leur permettra de faire preuve d'audace et de résolution ; à l'inverse, un manque de confiance entraînera une exécution fragile, souvent hésitante, des plans les mieux conçus. Rien ne compense un manque de confiance. En l'absence de confiance, votre unité paiera le prix fort au combat.

Pourtant, il ne suffit pas de faire confiance à vos hommes ; vous devez aussi leur faire sentir cette confiance. Alors seulement vous pourrez en tirer le maximum. Avec des ordres de mission laissant aux subordonnés une liberté d'action, ou un refus de briefings détaillés si je pensais que cela enlèverait aux commandants subordonnés l'impression de maîtriser leurs opérations, mon style d'entraînement a toujours privilégié le fait de témoigner de la confiance à mes subalternes que je savais prêts à prendre des responsabilités. J'avais également constaté, depuis l'occasion manquée à Tora Bora d'empêcher la fuite d'Oussama Ben Laden, que je devais transmettre la conscience et la confiance à mes supérieurs. Cela demande un effort personnel considérable. L'ère de l'information n'a pas facilité cette tâche, ni supprimé le besoin d'une interaction en face à face.

Pour instaurer la confiance, j'ai toujours trouvé essentiel de venir voir en personne mes équipes sur le terrain. Des visites quotidiennes ou hebdomadaires réduisent le temps dévolu aux rapports. Sans compter que les relations d'homme à homme prennent du temps à se construire et peuvent être détruites en une seconde, et vous n'aurez peut-être pas la chance de les rebâtir. Le moral des troupes se lit d'abord dans l'absence d'apitoiement sur soi-même. Les chefs avisés ne perdent jamais le contact

avec leurs équipes. Le travail d'un leader consiste à inculquer une discipline personnelle, agréable et pleine d'entrain. Les leaders doivent toujours proposer des idées nouvelles en s'entourant de subordonnés brillants et catalyseurs.

Comme j'ai déjà eu l'occasion de le dire, « *command and feedback* » est une approche fondamentalement différente de « *command and control* » quand on cherche à faire en sorte que des équipes se coordonnent. Un partage rapide de l'information et une prise de décision décentralisée sont essentiels à l'approche « *command and feedback* ». S'il est important que les commandants soient physiquement présents à l'avant avec les troupes, ils ne peuvent pas être partout à la fois, même si leur influence doit s'étendre à toute l'organisation. Il est donc primordial qu'ils aient à l'avance une image des troupes quand elles feront face à des bouleversements potentiels et qu'elles atteindront des points de décision. En utilisant des officiers qui étaient nos « yeux » pour compléter les rapports des commandants de terrain pris dans le combat, nous prenions des décisions plus rapidement que notre adversaire, court-circuitant ainsi sa boucle de décision. Dans une bataille, les troupes de première ligne sentent rapidement les forces et les faiblesses de l'ennemi. Il est essentiel de tirer immédiatement profit de ses erreurs, et grâce au feed-back les décisions et les actions d'une organisation peuvent prendre de vitesse celles de l'adversaire. Une prise de décision décentralisée vous confère alors un avantage significatif.

Nous ne pouvons cependant décentraliser la prise de décision et gagner l'ennemi de vitesse que si les conditions sont réunies pour permettre le succès des subordonnés. Lorsque les décisions sont décentralisées, la discipline des chefs d'unité subordonnés doit être d'un niveau plus élevé que lorsque les décisions sont prises uniquement aux niveaux supérieurs. Cela est dû à la nécessité d'aligner des décisions indépendantes dans un concert d'actions. Le ciment qui permet cet alignement de décisions est

l’intention du commandant qui, clairement articulée, fixe fermement le but de l’opération.

L’autre condition nécessaire est de former parfaitement les dirigeants subordonnés et de leur inculquer les compétences nécessaires pour prendre des initiatives intelligentes. Diverses techniques d’imagerie mentale se sont révélées extrêmement utiles pour faire en sorte que mon intention soit largement comprise. Après tout, les chefs subalternes sont aussi susceptibles que les officiers supérieurs de prendre de mauvaises décisions, s’ils ne sont pas correctement préparés à cette responsabilité. Cela requiert une formation permettant d’« exceller dans les fondamentaux », permettant aussi aux chefs subalternes de donner un sens à l’inattendu – car les frictions, l’incertitude et l’ambiguïté sont les éléments fondamentaux de la guerre, et rien ne se passe jamais comme prévu. C’est en investissant suffisamment dans la formation qu’une organisation peut espérer, voire exiger, la prise d’initiative – qu’elle aura tout intérêt, par ailleurs, à récompenser.

Au fur et à mesure que nous montons en grade, nos équipes sont plus vastes et plus diverses. Les équipes multiservices et multinationales sont la norme, aujourd’hui. Au fur et à mesure que la complexité organisationnelle augmente, j’ai constaté que les mêmes principes de leadership continuent à s’appliquer pour créer les meilleures équipes. La clarté des intentions devient en fait plus critique lorsque les membres de votre équipe n’ont pas reçu la même formation. Lorsque les restrictions juridiques (*caveats*) imposées par les différents pays réduisent, voire suppriment, l’autorité de commandement sur les armées des nations alliées qui se partagent le champ de bataille, le succès de la mission dépend de l’intention du commandant, qui doit être convaincante, mais aussi de sa volonté d’adapter ses plans. L’enjeu est de tirer pleinement parti de ce que les autres nations peuvent faire, au lieu de se concentrer sur ce qu’elles ne peuvent pas faire.

Comme nous le constatons parfois, en se développant nos organisations ont laissé subsister des échelons qui n'ont plus vraiment de pertinence. Il est intolérable de laisser de mauvais processus paralyser de bonnes personnes. Lorsque certains échelons deviennent inutiles, ils ralentissent les décisions et peuvent paralyser l'exécution, en permettant à l'adversaire de se jouer d'une approche méthodique et procédurale. Sauter les échelons permet généralement de restaurer rapidité et agilité ; mais il est également possible, quand il le faut, de faire disparaître des organisations entières. En utilisant le *skip-echelon* lorsqu'une fonction n'apporte aucune valeur ajoutée, et en n'affichant que les données vraiment critiques, nous pouvons obtenir alignement et transparence en réduisant les frictions internes. Bien que je n'aie jamais pu réduire à néant ces frictions internes, j'ai toujours apprécié le défi d'essayer de les réduire au maximum.

Les processus sont certes ennuyeux à examiner, mais un bon dirigeant doit les connaître suffisamment pour pouvoir les maîtriser, le risque sinon étant que ce soit les processus eux-mêmes qui le maîtrisent, voire qu'ils le fassent dérailler. Dans les situations de compétition, avoir un rythme plus rapide que votre adversaire est un atout décisif, nous l'avons vu. Une équipe qui fonctionne bien peut se déplacer plus rapidement dans la boucle OODA, multipliant ainsi l'efficacité de ses effectifs. Mais si on ne touche pas aux processus imposés par des échelons inutiles, ceux-ci anéantiront l'audace de vos subordonnés.

De solides boucles de rétroaction permettaient à nos opérations de fonctionner, mais nous pouvions continuer à opérer même si la rétroaction était interrompue : notre élan était dû à l'intention du commandant, et non à des matrices de « synchronisation », qui auraient ralenti les opérations une fois au contact de l'ennemi, quand auraient surgi les urgences habituelles. Tous, tout le temps, devraient être en train de se demander : *Qu'est-ce que je sais* ? *Qui a besoin de le savoir* ? *Est-ce que je le leur ai dit* ? De plus, en réduisant la taille des états-majors, nous avons réduit les demandes

d’informations adressées aux unités subordonnées, qui pouvaient alors se concentrer principalement sur l’ennemi plutôt que de répondre aux requêtes des échelons supérieurs.

Dans le même esprit, toute organisation compétitive doit abriter et soutenir des penseurs non conformistes. En effet, si vous voulez éviter d’être surpris par la concurrence, vous avez besoin d’eux. Sans francs-tireurs, nous risquons de nous retrouver à la fois dominateurs et hors-sujet, pour le plus grand profit de l’ennemi. Une prise de risque calculée est essentielle si vous voulez continuer à tenir la dragée haute à vos adversaires. À long terme, l’aversion pour le risque nuit à la santé, voire à la survie de l’organisation, car elle empêche l’éclosion d’une pensée libre, ce qui ne veut pas forcément dire indisciplinée. Les penseurs dissidents sont si importants pour la capacité d’adaptation d’une organisation que les dirigeants doivent les guider et même les protéger, comme on le ferait pour n’importe quelle espèce menacée.

Les leaders, quel que soit leur rang, mais surtout ceux de haut rang, doivent garder dans leur entourage des personnes qui leur signaleront sans hésitation les cas où le comportement ou les décisions personnelles d’un dirigeant ne sont pas appropriés. D’une certaine façon, cela relève aussi du *command and feedback*, car aucun d’entre nous n’est infaillible. En outre, l’autorité importante accordée aux officiers militaires exige que ceux-ci exercent une autorité sur eux-mêmes, et ils le font d’autant plus facilement qu’il existe un contrepoids à l’obéissance requise pour mener des opérations militaires dans des environnements très stressants. Quand je commandais l’effort de transformation de l’OTAN, j’avais un commandant de la marine grecque qui me maintenait dans le droit chemin, tout général que je sois. Au CENTCOM américain, avec des centaines de milliers de soldats sous mes ordres, j’avais dans mon groupe de commandement un sergent-major des Rangers de l’Armée et un amiral de la Navy qui se fichaient de ce que je pensais d’eux : s’ils croyaient que j’avais pris une mauvaise décision, ils me

le disaient haut et fort, entre quatre yeux. Je leur faisais confiance et ils ne m'ont jamais laissé tomber. Mes décisions n'étaient pas infaillibles ; plus d'une fois ils m'ont empêché de marcher sur une mine que j'avais moi-même posée.

LE BESOIN D'ALLIÉS

J'ai eu le privilège de me battre pour notre pays dans de nombreux endroits. Il ne m'est jamais arrivé de le faire dans une formation uniquement américaine. J'ai toujours combattu aux côtés d'alliés et de partenaires. Ce devrait être une source de fierté pour tous les Américains : si nous avons un « empire », c'est un empire d'idées et d'idéaux qui a attiré à nos côtés de nombreuses nations partageant notre sensibilité. La génération de la Seconde Guerre mondiale est considérée comme notre « plus grande génération » (*Greatest Generation*) parce qu'elle a vaincu le fascisme et qu'elle a compris que, même si nous n'apprécions pas tout ce qui se passe au-delà de nos frontières, notre liberté est inextricablement liée à la situation mondiale. Ils ont ensuite fait tout ce qu'il fallait pour garantir une paix durable.

L'histoire est déterminée par les choix qui ont été faits. Le bilan de l'Amérique est exceptionnel, malgré quelques défaillances notables. Après la Seconde Guerre mondiale, au lieu de devenir isolationnistes comme nous l'avions fait après le premier conflit mondial, nous avons facilité la réintégration de l'Allemagne et du Japon dans la communauté des nations. Dans une remarquable démonstration de bipartisme, les démocrates et les républicains se sont unis pour que l'Amérique investisse, via le plan Marshall, dans la relance économique d'une Europe occidentale appauvrie. Nous avons stabilisé le système financier international. Nous avons adhéré au traité de l'Atlantique Nord, en nous engageant à défendre nos alliés européens contre la menace soviétique, au risque de voir cent millions

d’Américains mourir dans une guerre nucléaire. La croissance de la richesse mondiale et les libertés dont tant de personnes ont joui depuis 1945 ont été les résultats directs de la volonté de l’Amérique d’assumer ce leadership. Vous pouvez chercher longtemps pour trouver un pays plus disposé à admettre ses erreurs, à écouter ses amis et à corriger sa conduite.

L’histoire est fascinante. Les nations qui ont des alliés prospèrent, et celles qui n’en ont pas se flétrissent. L’Amérique, seule, ne peut pas assurer la protection de notre peuple et de notre économie. À l’heure actuelle, nous pouvons voir s’amonceler les nuages annonciateurs de tempête. En rassemblant les nations partageant les mêmes idées au sein de réseaux de confiance et en favorisant un climat de victoire qui renforce le moral des alliés, nous pouvons défendre les valeurs qui nous sont chères et protéger notre nation au moindre coût. Le rôle de polémiste ne suffit pas à un dirigeant ; le sens de la stratégie doit intégrer un respect fondamental pour les nations qui nous ont soutenus lorsque nous avons rencontré des problèmes. Par le passé, l’Amérique a donné l’exemple de la solidarité pour prévenir des guerres ou les gagner. En revenant à une position stratégique intégrant les intérêts d’autant de nations que possible, nous nous occuperons mieux de ce monde imparfait que nous habitons ensemble. Sans cela, nous serons de plus en plus isolés, ce qui nous mettra de plus en plus en danger dans un monde, comme l’a dit George Shultz, « inondé de changements ».

Je n’avais jamais pensé que je pourrais à nouveau servir mon pays après avoir pris ma retraite du service actif. Mais un coup de téléphone est arrivé ; je me suis rendu à Bedminster, puis devant le Sénat. Un samedi matin de la fin janvier 2017, je me suis installé dans le bureau du secrétaire à la Défense, où j’étais entré pour la première fois en tant que colonel vingt ans plus tôt. En utilisant toutes les compétences que j’avais acquises au cours de mes décennies de Marine, j’ai fait de mon mieux, et aussi longtemps que j’ai pu. Pendant les 712 jours où j’ai servi en tant que secrétaire, nous avons élaboré la première stratégie de défense en dix ans, obtenu le soutien des

deux partis pour le budget destiné à mettre en œuvre cette stratégie, adopté des calendriers de déploiement imprévisibles pour confondre nos adversaires, accéléré la destruction du califat d'ISIS et travaillé à rassurer les alliés sur notre soutien indéfectible.

Le premier occupant de ce bureau qui avait dû, comme moi, demander une dérogation pour ne pas avoir passé un temps suffisant dans la vie civile, fut le général George C. Marshall. « Les problèmes qui ont une incidence directe sur l'avenir de notre civilisation ne peuvent être résolus par des discours généraux ou des formules vagues, par ce que Lincoln appelait des abstractions pernicieuses, déclara-t-il un jour. Ils exigent des solutions concrètes pour des questions précises et extrêmement compliquées. » Lorsque mes solutions concrètes et mes conseils stratégiques, en particulier le maintien de la confiance avec les alliés, n'ont plus trouvé d'écho, le temps est venu pour moi de démissionner, malgré la joie immense que j'ai ressentie en servant aux côtés de nos troupes pour défendre notre Constitution.

SECRETARY OF DEFENSE
1000 DEFENSE PENTAGON
WASHINGTON, DC 20301-1000

Le 20 décembre 2018

Cher monsieur le président,

J'ai eu le privilège d'être le 26e secrétaire à la Défense de notre pays, ce qui m'a permis de servir aux côtés des hommes et des femmes du ministère (Departement) pour défendre nos citoyens et nos idéaux.

Je suis fier des progrès réalisés ces deux dernières années sur certains des objectifs-clés énoncés dans notre stratégie de Défense nationale : placer le ministère sur une base budgétaire plus solide,

améliorer l'état de préparation et les capacités de nos forces, et réformer les appels d'offre du ministère pour améliorer sa performance. Nos troupes continuent à disposer des capacités nécessaires pour l'emporter dans les conflits et pour maintenir une forte influence américaine dans le monde.

Une conviction fondamentale que j'ai toujours défendue est que notre force en tant que nation est inextricablement liée à la force de notre système unique et complet d'alliances et de partenariats. Si les États-Unis restent la nation indispensable dans le monde libre, nous ne pouvons pas protéger nos intérêts ni jouer ce rôle efficacement sans maintenir des alliances solides et faire preuve de respect envers ces alliés. Comme vous, j'ai dit dès le début que les forces armées des États-Unis ne devaient pas être le gendarme du monde. Nous devons au contraire utiliser tous les outils de la puissance américaine pour assurer la défense commune, y compris en assurant une direction efficace de nos alliances. Les vingt-neuf démocraties de l'OTAN ont démontré cette force dans leur engagement à se battre à nos côtés après l'attaque du 11-Septembre contre l'Amérique. Les soixante-quatorze nations réunies dans la coalition Defeat-ISIS en apportent une preuve supplémentaire.

De même, je crois que nous devons être résolus et sans ambiguïté dans notre approche des pays dont les intérêts stratégiques sont de plus en plus en tension avec les nôtres. Il est clair que la Chine et la Russie, par exemple, veulent façonner un monde conforme à leur modèle autoritaire en obtenant un droit de veto sur les décisions économiques, diplomatiques et sécuritaires des autres nations, afin de promouvoir leurs propres intérêts aux dépens de leurs voisins, de l'Amérique et de nos alliés. C'est pourquoi nous devons utiliser tous les outils de la puissance américaine pour assurer la défense commune.

Mon point de vue sur le traitement respectueux des alliés et sur la nécessité de faire preuve de lucidité à l'égard des acteurs malveillants et des concurrents stratégiques est solidement ancré et fondé sur plus de quatre décennies d'expérience dans ces domaines. Nous devons faire tout notre possible pour promouvoir un ordre international qui soit le plus propice à notre sécurité, à notre prospérité et à nos valeurs, et nous serons renforcés dans cet effort par la solidarité de nos alliances.

Parce que vous avez le droit d'avoir un secrétaire à la Défense dont les opinions sont plus proches des vôtres sur ces sujets et sur d'autres, je pense qu'il est juste que je quitte mon poste. La date de fin de mon mandat sera le 28 février 2019, une date qui devrait laisser suffisamment de temps pour désigner et nommer un successeur, et pour que les intérêts du ministère soient correctement exprimés et protégés lors des prochains événements, notamment les auditions du Congrès sur les postes principaux et la réunion des ministres de la Défense de l'OTAN en février. Cette date permettra aussi d'achever la transition complète vers un nouveau secrétaire à la Défense bien avant la nomination du nouveau chef d'état-major des armées en septembre, afin d'assurer la stabilité au sein du ministère. Je m'engage à faire tout mon possible pour que la transition se fasse sans heurts et que les besoins et les intérêts des 2,15 millions de militaires et des 732 079 civils du ministère de la Défense reçoivent à tout moment une pleine attention de la part du ministère, afin qu'ils puissent remplir leur mission essentielle, qui consiste à protéger le peuple américain, 24 heures sur 24.

J'ai beaucoup apprécié cette opportunité de pouvoir servir la nation ainsi que nos hommes et femmes en uniforme.

Jim N. Mattis

1. Rudyard Kipling, « Kim », in *The Writings in Prose and Verse of Rudyard Kipling*, New York, Charles Scribner’s Sons, 1902.

Épilogue
L’Amérique comme sa propre alliée

Contrairement au passé, quand nous étions unis et que nous attirions des alliés, notre patrimoine commun semble aujourd’hui se disloquer. Ce qui me préoccupe le plus en tant que militaire, issu d’un milieu à la fois très divers et très uni, ce ne sont pas nos adversaires extérieurs, mais plutôt nos divisions internes. Nous nous divisons en tribus hostiles qui acclament les leurs, se nourrissent d’émotions et cultivent un mépris mutuel qui compromet notre avenir, alors que nous devrions au contraire redécouvrir nos points communs et trouver des solutions. Dans son fameux discours de Gettysburg, Lincoln a parlé d’une nouvelle naissance de la liberté pour notre nation. Le climat civil troublé qui règne aujourd’hui déconcerterait et attristerait le Grand Émancipateur.

Vers la fin de la bataille de Marjah, en 2010, j’ai rencontré un Marine et un soldat de la Navy, tous deux trempés, qui venaient de se rafraîchir dans un fossé d’irrigation. Je leur ai lancé mon salut habituel :

« Ça va, les gars ?

— Une vie de rêve, monsieur ! a crié le Marine.

— Pas de Maserati, pas de problème », a ajouté le marin avec un sourire.

Leur nonchalance et leur bonne humeur, alors même qu’ils subissaient des conditions difficiles, m’a rappelé la profonde insignifiance de bien des

choses qui, à la maison, peuvent nous diviser si nous n'y prenons garde. Je crois que nous tous, Américains, devrions reconnaître que notre démocratie est une expérience, et qu'elle peut repartir en arrière. Je suis tout à fait favorable à un débat vigoureux et à des désaccords vifs, fondés sur des principes démocratiques cohérents et sur le respect mutuel. Je suis tombé amoureux de notre Constitution. Son but, indiqué dans le Préambule, est « d'assurer la tranquillité intérieure [et] le bien-être général ». Nous savons tous que nous valons mieux que notre politique actuelle. Le tribalisme ne devrait pas perturber notre expérience démocratique.

Je n'incrimine pas un parti politique en particulier. En tant que militaire de carrière, je suis fier que personne ne sache pour qui je vote, et tout aussi fier d'avoir servi loyalement des présidents des deux partis. J'ai été démis de mes fonctions sous un parti, et j'ai quitté mon poste sous l'autre. Je suis politiquement indépendant, guidé par les leçons de l'Histoire et les impératifs stratégiques.

Après avoir perdu son fils Robert en Afghanistan, mon ami et frère d'armes le général John Kelly a déclaré : « Je pense que la seule chose que demanderaient [les parents des soldats tombés au combat], c'est que la cause pour laquelle est tombé leur fils ou leur fille soit menée à bien, quoi que cela signifie, par opposition à "Cela commence à coûter trop cher", "Trop d'emmerdes" ou "Laissons tomber". Ils étaient prêts à aller là où les dirigeants du pays leur disaient d'aller. Beaucoup ont donné leur vie pour cette mission. Ils étaient prêts à aller jusqu'au bout, littéralement. Pouvons-nous faire moins ? »

Peu de nos concitoyens choisissent d'être des guerriers. Ils sont notre ligne rouge, une ligne très fine. Aucun décideur politique ne devrait jamais les envoyer au combat avant d'avoir évalué les risques et les coûts, et d'être raisonnablement sûr d'atteindre un objectif clair.

Je crois que nous pouvons surmonter le tribalisme qui ronge notre société. Sur chacune de nos pièces de monnaie, nous avons imprimé « *E*

pluribus unum ». « Un seul à partir de plusieurs. » C’est la devise que nos ancêtres ont adoptée pour éviter de devenir une nation d’immigrants divisée en tribus. Pour le bien des générations futures, gardons la foi.

E pluribus unum.

ANNEXE A

Lieutenant général R. B. Johnston, USMC
Général commandant
1re force expéditionnaire des Marines

1er octobre 1991

Cher général Johnston,

J'ai servi comme commandant du 1er bataillon de la 7e brigade des Marines de février 1990 à juin 1991. Je vous écris pour vous faire part de mon extrême déception quant aux décisions du Conseil des récompenses de la MEF, qui n'a pas suivi mes recommandations dans les médailles attribuées à mes hommes. Je ne sais pas comment vous faire part de mes préoccupations autrement qu'en vous exposant la situation et en vous l'envoyant par l'intermédiaire du général Myatt. De mon modeste point de vue, il y a tout lieu de craindre que le Conseil des récompenses ne serve pas votre intérêt, ni ne réponde aux besoins de vos commandants subordonnés et de vos hommes. Je vous demande de reconsidérer plusieurs cas spécifiques de déclassement.

Afin d'établir le contexte général des actions de ces hommes, je vais caractériser la situation du 1/7 telle qu'elle s'est développée pendant l'engagement en Asie du Sud-Ouest. Vers la fin d'un déploiement d'un mois à Bridgeport, le bataillon est retourné à 29 Palms dans un délai très court (6-7 août 1990). Douze jours plus tard, nous étions le premier élément de la 7e MEB [Marine Expeditionary Brigade] à prendre pied au Koweït. Je suis sûr que vous vous souvenez de l'incertitude, de la chaleur et des défis de ces premiers jours. Tout au long des mois de septembre, octobre et novembre, nous avons servi dans le désert, avec des pauses occasionnelles

pour que les Marines puissent se laver dans les baraquements des exploitations pétrolières. Sur le terrain, les hommes vivaient dans des conditions spartiates, dormant à même le sol et, à partir de décembre, nous n'avions plus de répit dans les zones arrière. Le coût physique pour nos hommes est devenu évident au fil du temps : je ne suis pas le seul à avoir perdu 12 kilos au cours de cette période.

Dans le cadre de la TF Ripper, nos hommes se sont employés sans hésitation à franchir les deux ceintures d'obstacles. Ils ne se sont pas laissés impressionner par la perte de deux de nos chars, due aux mines et aux tirs d'artillerie, quand la percée de la deuxième ceinture a blessé deux de mes hommes. Magnifiquement dirigés par des officiers subalternes, les Marines tuaient les Irakiens qui nous combattaient tout en mettant hors de danger ceux qui souhaitaient se rendre. Par exemple, le capitaine Bob Hathaway, un officier mûr et réfléchi qui en était à sa deuxième guerre, dirigeait la compagnie A, rattachée au 3e bataillon de chars. Je savais que son calme et son courage stabiliseraient les jeunes hommes qu'il commandait. J'ai été totalement satisfait de la rapidité avec laquelle ils ont agi contre les Irakiens, en se précipitant dans les brèches sur les talons des compagnies de fusiliers.

Alors qu'ils étaient sous le feu lors du passage de la deuxième ceinture, mon coordinateur d'appui-feu, le capitaine Jim Horr, a fait preuve de sang-froid en déplaçant notre tir d'artillerie vers la Ferme de l'Émir. Par la suite, nous avons attaqué pour dégager la Ferme, et à cette occasion j'ai confié au capitaine Horr le contrôle du bataillon afin de pouvoir me rendre là où je pouvais le mieux commander l'attaque. Le capitaine Horr a superbement contrôlé le feu et la manœuvre et je l'ai recommandé pour la Bronze Star. Le Conseil des récompenses ne lui a décerné que la Commendation Medal de la Navy.

Le danger auquel étaient confrontés tous mes officiers et hommes sur le champ de bataille enfumé et jonché de mines, sous le feu de l'artillerie et

des chars irakiens, me rappelle que la tâche n'était pas facile et que je comptais sur le courage de tous.

Alors que la TF Ripper marchait sur Al Jaber, mon bataillon couvrait le flanc droit. Comme les chars et véhicules ennemis sortaient de la fumée dense du champ pétrolifère de Burqan, les personnes les plus responsables pour ma sécurité étaient le capitaine Don Schute (FAC [Forward Air Controler]), dans un véhicule équipé d'un système de repérage laser, et le premier lieutenant Fran Fitzpatrick, qui furent tout au long de cette opération mes « yeux » sur un flanc droit continuellement menacé. Ils ignoraient tout danger et opéraient constamment à partir d'endroits vulnérables afin de diriger sur l'ennemi des tirs de Cobra très efficaces et de me tenir informé. J'ai recommandé le capitaine Schutt pour la Silver Star. On ne lui a décerné que la Bronze Star. J'ai recommandé le lieutenant Fitzpatrick pour la Bronze Star. On ne lui a décerné que la Commendation Medal de la Navy.

À J+2, le 1/7 se remettait en marche vers le nord, sur le flanc droit de la TF Ripper. Nous avons manœuvré autour d'une zone de carrières et nous nous déplacions vers la droite du 3e Bataillon de chars lorsque nous avons reçu des tirs de chars irakiens au nord-est. Simultanément, mon train de combat subissait des tirs de mitrailleuses et d'armes légères des troupes irakiennes dans des BMP[1] et des bunkers que nous avions involontairement contournés dans la zone de la carrière. J'ai dit à mon second, le major John Taylor, de prendre en charge la situation avec le train de combat. Il a calmement ordonné au commandant du train de combat, le premier lieutenant Jeff Hooks, de sortir le train de combat, tout en rappelant la compagnie de réserve pour apporter son soutien. Mon artilleur, qui a une grande expérience du combat au Vietnam, a été impressionné par le volume des tirs irakiens et la réaction des Marines. Le caporal Castleman a fourni des MK-19 pour couvrir les tirs tandis que les lieutenants Raynor (MTO) et Welborn (MMO) traversaient sous le feu un terrain ouvert pour détruire

les BMP avec des tirs d'AT-4/ LAAW. J'ai recommandé ces trois hommes pour les Silver Stars et je n'ai reçu aucune information sur les récompenses à ce jour. Je crains que l'intervalle ait été tel qu'une grande partie de la signification ne soit perdue. Malheureusement, le caporal Castleman est mort dans un accident de voiture en juin 1991.

Le premier lieutenant Hooks a dégagé et reconstitué son train de combat, tandis que le major Taylor envoyait la compagnie de réserve pour en finir avec les Irakiens qui restaient. La conduite du major Taylor et celle du lieutenant Hooks ont été déterminantes pour nous permettre, à moi et aux éléments avancés du 1/7, de nous concentrer sur notre mission et sur l'ennemi qui était en face de nous. En gardant leur sang-froid sous le feu, en menant des actions bien raisonnées qui ont engagé l'ennemi de manière agressive, et en gardant mon train intact, ils ont mérité ma recommandation pour les Bronze Stars. Le Conseil des récompenses de la MEF ne leur a décerné que la Commendation Medal de la Navy.

Peu de temps après, nous avons reçu l'ordre de poursuivre l'attaque afin d'isoler l'aéroport international du Koweït. Réapprovisionnant mes éléments de tête à l'avant alors que nous étions sous le feu, le lieutenant Hooks et ses hommes nous ont rapidement fourni les munitions et le carburant nécessaires pour traverser la LD [*line of departure*, ligne de départ] dans les délais prévus. Avec une visibilité terrible, menacés par de nombreux véhicules ennemis et des tirs sur notre flanc droit, nous nous sommes déplacés vers le nord, le capitaine Horr coordonnant 23 missions de tir au cours des cinq dernières heures. Nous avons fait une percée à Koweït City juste à la nuit tombée.

Quand l'artillerie a commencé à donner, nous avons consolidé nos positions, opéré la jonction avec la résistance koweïtienne et nettoyé les environs des ennemis restants. Un homme a été touché au bras par une balle. J'ai pu observer la compagnie du capitaine Bob Hathaway nettoyer une zone de vergers sur notre flanc gauche. Au cours de l'attaque de

l’après-midi précédent, le lieutenant-colonel Diggs avait fait passer l’infanterie dans cette zone à forte densité de végétation. Alors que je les regardais quadriller le verger et tuer le dernier soldat irakien que la TF Ripper allait affronter, le capitaine Hathaway avait le respect de tous. Dans la tradition habituelle des Marines, il dirigeait depuis l’avant. Le lieutenant-colonel Diggs l’a recommandé pour la Bronze Star. Le Conseil des récompenses de la MEF ne lui a attribué que la Commendation Medal de la Navy.

Tout au long de la période décrite, celui qui avait si bien planifié l’attaque du 1/7, le major Drew Bennett, a offert une connaissance de la situation qui a permis une exécution agressive, combinant différentes armes sans subir une seule perte. Sa présence d’esprit, la qualité de son jugement tactique sous le feu et la fermeté de sa direction nous ont guidés. Se déplaçant à pied quand il le fallait, dans neuf zones différentes pendant l’assaut et dirigeant mon véhicule vers l’avant pour accélérer le rythme de notre attaque à la Ferme de l’Émir, sa performance au combat a été superbe. J’ai recommandé, pour ce pilier de notre commandement, la Bronze Star. Le Conseil des récompenses de la MEF ne lui a décerné que la Commendation Medal de la Navy.

Je dois mentionner ici que chacune de ces récompenses a été recommandée sur la base d’une observation directe. Je comprends la difficulté du Conseil des récompenses, qui s’efforce de reconnaître la contribution de ceux qui ont fait face à nos défis au combat et les ont surmontés. Le commandant de ma force opérationnelle, le général Fulford, a personnellement examiné ces recommandations et les a approuvées. Le général Draude les a examinées en sa qualité de commandant-adjoint de division et de chef du Conseil des récompenses de la 1re division. Le général Myatt a transmis les recommandations. Je doute que l’on puisse trouver trois chefs de combat plus expérimentés et plus sages.

Face à ces déclassements, je dois mentionner la reconnaissance approuvée par le Conseil des récompenses de la MEF pour les membres du personnel de la MEF. Je ne mentionne ce point que pour fournir une comparaison ; rien de ce que je dis ici n'est destiné à dénigrer les hommes suivants ou le rôle critique qu'ils ont joué dans la victoire de notre pays. Ce sont des collègues Marines et je les respecte en tant que tels.

J'ai cru comprendre que les assistants des opérations de la MEF ont reçu des Bronze Stars pour leur rôle. Le responsable de la mobilité stratégique de la MEF a en reçu une. Le responsable-adjoint des affaires publiques de la MEF en a reçu une. Le chef des munitions de la MEF en a reçu une lui aussi.

L'officier NBC [Nuclear, Biological, and Chemical] de la MEF a reçu une Bronze Star. Cependant, l'officier NBC de la TF Ripper, l'adjudant Cottrell, qui a mené une action décisive pour nous tous au 1/7 en déplaçant le véhicule Fuchs dans des zones dangereuses afin de vérifier la contamination, a reçu la Commendation Medal de la Navy. Le Conseil des récompenses de la MEF n'a pas suivi la recommandation du général Fulford, qui souhaitait voir décerner une Bronze Star à l'adjudant Cottrell.

Général Johnston, nous avons remporté une magnifique victoire grâce à la compétence, la valeur et l'altruisme de tous. Pour toucher l'âme de ces jeunes hommes et maintenir leur affection, nous devons leur montrer notre respect pour la plus grande vertu des guerriers, le courage. À tout le moins, ceux qui ont dormi sur le sol pendant toute la durée du déploiement, qui ont passé des mois sans douche et qui ont tué ou fait prisonniers tous les ennemis qu'ils combattaient, devraient voir leur contribution évaluée à égalité avec celle de ceux qui sont reconnus pour leur service méritoire au sein des états-majors.

Être parcimonieux dans l'attribution de médailles appropriées à nos meilleurs éléments au combat ne sert aucun objectif. À plus grande échelle, la remise de Bronze Stars aux officiers et aux sous-officiers qui ont servi à

Riyad au sein des états-majors de CENTCOM et de MARCENT ne fait que renforcer la désillusion à l'égard du système de récompenses pénalisantes tel qu'il a été mis en place au I MEF. Je suis incapable de comprendre un raisonnement qui sous-estime les responsabilités et les actions des chefs de combat qui ont fait face au danger tout en récompensant généreusement ceux qui ont vécu plus confortablement et n'ont pas fait face à un tel danger.

Qu'elle soit correcte ou non, il existe aujourd'hui au sein des troupes une perception selon laquelle le niveau de responsabilité auquel est affecté le personnel détermine le niveau de récompense. Les décisions du Comité des récompenses de la MEF semblent indiquer que l'accent est davantage mis sur un service méritoire dans les postes d'état-major que sur les officiers qui ont réellement dirigé au combat. Je ne suis pas d'accord avec cela. La contribution de mon officier des opérations a-t-elle été réduite parce qu'il a servi dans un bataillon d'assaut, par rapport à celle des officiers des opérations de la MEF ? La performance de mon officier logistique était-elle plus faible parce qu'il a fait son travail sous les tirs, par rapport à celle de l'officier de mobilité stratégique du MEF, qui a planifié le déploiement par étapes ? Je crois que nous devons nous inquiéter d'un système de récompenses qui semble récompenser les officiers en proportion inverse du carré de la distance de leurs fonctions par rapport aux lignes de front.

Je me rends compte que ma perspective est limitée et que les informations dont je dispose sont peut-être incomplètes. Mais les 1 351 marins, Marines et Koweïtiens du Bataillon ont vécu pendant des mois dans des conditions difficiles et se sont engagés de manière désintéressée dans les incertitudes du combat. Ils ont fait tout ce que je leur ai demandé et leur courage a été mon inspiration quotidienne. Les hommes de l'état-major de haut niveau qui ont conçu la brillante mécanique de notre plan de bataille ont mérité leur reconnaissance. Il faut aussi reconnaître les

chefs de combat dont l’enthousiasme a été, en fin de compte, notre gage de succès une fois le contact établi avec l’armée irakienne. Leur loyauté et leur discipline ont bien représenté notre corps d’armée, tant dans le combat que dans les nombreuses interviews accordées aux médias. Je proteste contre ce qui s’est passé depuis, et je vous demande de nous aider à obtenir pour ces hommes la reconnaissance dont toute évaluation objective révélerait clairement qu’ils l’ont méritée.

Respectueusement,

J. N. MATTIS
Lieutenant-colonel
U. S. Marine Corps

ANNEXE B

Article de *Business Insider*

« L’email du général James Mattis sur les officiers “trop occupés pour lire”… il faut le lire »

Geoffrey Ingersoll, « *General James “Mad Dog” Mattis Email About Being “Too Busy To Read” Is A Must-Read* », *Business Insider*, 9 mai 2013.

Dans la période qui a précédé le déploiement en Irak du général des Marines James Mattis, en 2004, un collègue lui a écrit pour lui demander quelle était « l’importance de la lecture et de l’histoire militaire pour les officiers », que beaucoup se trouvaient « trop occupés pour lire ».

Sa réponse est devenue virale ; on se la transférait par mail.

Le blog *Strife* de King’s College à Londres, spécialisé dans les affaires militaires, a récemment publié les mots de Mattis avec une courte description de la personne qui l’a reçue par mail.

Le titre de ce post : « *With Rifle and Bibliography : General Mattis on Professional Reading* » [Avec son fusil et sa bibliographie : le général Mattis sur les lectures professionnelles].

Cher Bill,

Le problème, quand on est trop occupé pour lire, c’est qu’on apprend par l’expérience (ou par l’expérience de ses hommes), c’est-à-dire à la dure. En lisant, vous apprenez par l’expérience des autres, ce qui est généralement une meilleure façon de conduire les affaires, surtout dans notre métier, où les conséquences de l’incompétence sont définitives.

Grâce à mes lectures, je n'ai jamais été pris au dépourvu par une situation quelconque, ni jamais perdu de vue la façon dont un problème a été traité (avec ou sans succès) auparavant. Elles ne me fournissent pas toutes les réponses, mais elles éclairent le sombre chemin qui nous attend souvent.

Avec la [TF] 58, j'avais le livre de Slim, des livres sur les expériences russes et britanniques en [Afghanistan], et quelques autres. En Irak, *The Siege* (sur la défaite des Britanniques à Al Kut pendant la Première Guerre mondiale) était une lecture obligatoire pour les officiers de terrain. J'avais également le livre de Slim ; j'avais relu *Les Sept Piliers de la sagesse* de T.E. Lawrence ; j'avais un bon livre sur la vie de Gertrud Bell (l'archéologue britannique qui a pratiquement fondé l'État moderne d'Irak au lendemain de la Première Guerre mondiale et de la chute de l'Empire ottoman) et *From Beirut to Jerusalem* [*De Beyrouth à Jérusalem*, du journaliste Thomas Friedman sur la guerre du Liban, publié en 1989]. J'ai également approfondi l'ouvrage de Liddell Hart sur Sherman, et celui de Fuller sur Alexandre le Grand a beaucoup retenu mon attention (bien que je n'aie jamais imaginé que mon quartier général se retrouverait à seulement 500 mètres de l'endroit de son palais à Babylone).

En fin de compte, avoir une véritable compréhension de l'Histoire nous fait savoir que nous ne faisons face à RIEN de nouveau sous le soleil.

À tous les intellectuels de la « 4^{e} génération de la guerre » qui courent partout en disant que la nature de la guerre a fondamentalement changé, que les tactiques sont entièrement nouvelles, etc., je dois respectueusement répondre… « Pas vraiment » : Alexandre le Grand ne serait pas le moins du monde perplexe face à l'ennemi que nous affrontons en ce moment en Irak, et nos dirigeants qui se lancent dans ce combat rendent un mauvais service à leurs troupes en n'étudiant pas (je parle d'*étudier*, pas simplement de lire) ceux qui nous ont précédés.

Nous nous battons sur cette planète depuis 5 000 ans et nous devrions profiter des expériences vécues. S'en passer et remplir des housses mortuaires en essayant de comprendre ce qui fonctionne nous rappelle les impératifs moraux et le coût de l'incompétence dans notre profession. En tant que commandants et officiers d'état-major, nous sommes des coachs et des sentinelles pour nos unités : comment pouvons-nous entraîner qui que ce soit si nous ne connaissons pas beaucoup plus que les TTP [Tactiques, techniques et procédures] ? Que se passe-t-il lorsque vous êtes dans la dynamique du champ de bataille et que les choses changent plus vite que les [Quartiers généraux] ne peuvent l'appréhender ? Serez-vous incapable de vous adapter, parce que vous ne pouvez pas conceptualiser rapidement l'adaptation de l'ennemi ? (Darwin a une assez bonne théorie sur ce qui arrive à ceux qui ne peuvent pas s'adapter à des circonstances changeantes ; à l'ère de l'information, les choses peuvent changer assez brusquement et à la vitesse de la guerre, en particulier l'élévation morale sur laquelle nos penseurs enrégimentés ont cédé beaucoup trop vite dans nos récents combats). Et comment pouvez-vous être une sentinelle et ne pas vous faire prendre en flagrant délit d'incompétence par votre unité si vous ne connaissez pas les signes avant-coureurs, si les préparatifs de votre unité ne sont pas suffisants pour les spécificités d'une tâche que vous n'avez pas prévue ?

Peut-être, si vous êtes dans des fonctions de support et que vous attendez que les combattants vous précisent ce que vous devez faire, pouvez-vous éviter les conséquences d'une absence de lectures. Mais ceux qui doivent s'adapter pour surmonter la volonté d'un ennemi indépendant n'ont pas droit à ce luxe.

L'approche du Corps des Marines en matière de combat n'est pas nouvelle. En allant au Koweït il y a douze ans, j'ai lu (et relu) les documents de Rommel (vous vous souvenez de *Kampstaffel* ?), le livre de Montgomery (*Eyes Officers…*), *Grant Takes Command* [de Bruce Catton]

(nécessité pour les commandants de s'entendre, les « relations entre commandants » étant plus importantes que les « relations de commandement »), et quelques autres.

Par conséquent, l'ennemi a payé le prix fort quand j'ai eu l'occasion de m'y frotter, et je crois que beaucoup de mes jeunes gars ont eu la vie sauve parce que j'avais dans mon esprit une vision claire de la façon de détruire l'ennemi au moindre coût pour nos gars et pour les innocents sur les champs de bataille.

J'espère que cela répond à votre question… Je vais demander à mon aide de camp s'il peut ajouter quelque chose. C'est le seul officier que je connaisse qui ait lu plus que moi.

Semper Fidelis, Mattis

Voici quelques-uns de mes livres favoris :

Marc Aurèle, *Méditations*

Max Boot, *Invisible Armies : An Epic History of Guerilla Warfare from Ancient Times to the Present* et *The Savage Wars of Peace : Small Wars and the Rise of the American Power*

Robert Coram, *Boyd : The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*

Martin Van Crevald, *Fighting Power : German and US Army Performance – 1939-1945*

Nathaniel Fick, *One Bullet Away : The Making of a US Marine Officer*

Ulysses Grant, *Personal Memoirs*

Colin Gray, *Fighting Talk : Forty Maxims on War, Peace and Strategy*

Liddell Hardt, *Sherman : Soldier, Realist, American* et *A Greater Than Napoleon : Scipio Africanus*

Laura Hillenbrand, *Invincible*

Mary Margaret Kaye, *The Far Pavilions*

H. R. McMaster, *Dereliction of Duty : Johnson, McNamara, the Joints Chiefs of staff*

Nelson Mandela, *Un long chemin vers la liberté*

Williamson Murray, *Military Innovation in the Interwar Period* et *Successful Strategies* : *Triumphing in War and Peace from Antiquity to the Present*

Anton Myrer, *Once An Eagle*

Hew Strachan, *The Direction of War : Contemporary Strategy in Historical Perspective*

Colin Powell, *My American Journey*

Steven Pressfieldi, *Les Murailles de feu*

Guy Sajer, *Le Soldat oublié*

Michael Shaara, *Killer Angels*

George P. Shultz, *Turmoil and Triumph : My Years as Secretary of State* et *Issues On My Mind : Strategies for the Future*

Viscount Slim, *Defeat Into Victory : The Magnificent Account of a Great Campagne of the Second World War*

Nicholas Monsarrat, *The Cruel Sea*

Robert Gates, *Duty*

C. E. Lucas Phillips, *1942 : Opération Chariot*

Will et Ariel Durranti, *The Lessons of History*

Ron Chernow, *Alexander Hamilton*

Alistair Horne, *Histoire de la guerre d'Algérie*

Betty Iverson et Tabea Springer, *Tabea's Story*

Sun Tzu, *L'Art de la guerre*

Andrew Gordon, *The Rules of the Game : Jutland and British naval Command*

Paul Kennedy, *Naissance et déclin des grandes puissances. Transformations économiques et conflits militaires entre 1500 et 2000*

David Rothkopf, *National Insecurity : American Leadership in an Age of Fear*
Barbara Tuckman, *La Marche folle de l'histoire* et *The Guns of August*
Vali Nasar, *The Dispensable Nation : American Foreign Policy in Retreat*
Henry Kissinger, *Diplomatie* et *L'Ordre du monde*
Daniel James Brown, *The Boys in the Boat*
William Manchester, *American Caesar* et *Goodbye Darkness*
Max Hasting, *Catastrophe 1914 : Europe Goes to War*
David Fromkin, *A Peace to End All Peace : The Fall of the Ottoman Empire and the Creation of the Modern Middle East*
Eugene Sledge, *Frères d'armes*
Michael Walzer, *Guerres justes et injustes*
Wavell, *Other Men's Flowers* (poésie)
Bing West, *The Village*
Anthony Zinni, *Before the First Shot is Fired : How America Can Win or Lose Off the Battlefield*
Malham Wakin, *War, Morality, and the Military Profession*
Gail Shislery *For Country and Corps : The Life of General Oliver P. Smith*
Herman Wouk, *The Caine Mutiny*
Ralph Peter, *Never Quit the Fight*
Max Lerner, *The Mind and Faith of Justice Holmes*
Marine Corps Doctrine Publication 1 : *Warfighting*
Albert Pierce, *Strategy, Ethics and the « War on Terrorism »*
Joseph Conrad, *Lord Jim*
T.E. Lawrence, *Les Sept Piliers de la sagesse*
Rudyard Kipling, *Kim*
James McPherson, *Battle Cry of Freedom : The Civil War Era*
Archibald Wavell, *The Viceroy's Journey*

ANNEXE C

1.
Lettre du général MacArthur à l’amiral Halsey.
Document secret, déclassifié les 8 et 20 juin 1974

Quartier général
Région du Pacifique Sud-Ouest
Bureau du Commandant en chef

Le 23 août 1943

Mon cher Halsey,

Le jour J pour l’opération contre Lae [ville de Nouvelle-Guinée] a été fixé provisoirement au 4 septembre, la détermination finale dépendant des prévisions météorologiques. Les prévisions à long terme, pour lesquelles nos météorologues ont effectué des séquences depuis trois semaines environ, sont excellentes et indiquent que l’opération peut se dérouler dans des conditions favorables le jour J ou très près de celui-ci. Vous en serez informé dès que la décision finale sera prise.

Il serait très avantageux que cette opération puisse être soutenue par une tromperie dans le Pacifique Sud. Je vous écris donc pour vous demander d’envisager un mouvement d’un élément de votre flotte qui attirerait l’attention et servirait à fixer sur place les forces aériennes de l’ennemi dans la zone de Buka-Rabaul-Kavieng. La décision vous appartient quant à la faisabilité pratique de l’exécution de ce plan et quant à sa nature et sa portée. J’apprécierais toutefois que vous y réfléchissiez attentivement et que vous me fassiez part de votre point de vue.

L’action de vos forces terrestres, navales et aériennes, au cours des récentes opérations, a été une source de grand plaisir pour nous tous dans la zone du Pacifique Sud-Ouest. Permettez-moi de profiter de cette occasion pour vous remercier à nouveau pour votre coopération totale et pour les qualités combattives de votre commandement.

Cordialement vôtre,
Douglas MacArthur

À l’Amiral F. Halsey, Jr.,
Commandant de la Troisième Flotte

2.
Réponse de l’amiral Halsey

Force du Pacifique Sud
De la Flotte du Pacifique des États-Unis d’Amérique
Quartier général du commandant

25 août 1943

Secret et personnel

Mon cher général,

Je crois que je peux créer une feinte et une diversion raisonnablement efficaces, telle que vous en exprimez le désir, en connexion avec le jour J de l’opération sur Lae.

Brièvement, ma proposition est la suivante :

1. Le 30 août, des Task Forces combinées feront une sortie hors de Espiritu Santo et Etafe et commenceront des exercices à l’ouest des

Nouvelles-Hébrides.

2. Le 2 septembre, la flotte mettra le cap vers le nord des Nouvelles-Hébrides, dans la région de Santa-Cruz, en prenant garde au rayon d'action des forces aériennes ennemies, mais dans l'espoir d'être repérée par les avions de reconnaissance ennemis le 3 septembre.

3. Le 2 septembre, notre aviation aux îles Salomon lancera des actions continues contre les opérations japonaises du sud de l'île de Bougainville ; l'assaut se poursuivra le 3 septembre.

Je crois que cette soudaine activité de la flotte et des forces aériennes aura pour effet d'alerter l'ennemi sur une opération de grande ampleur dans le Pacifique Sud. Si l'opération échoue à immobiliser ou distraire l'aviation basée à Rabaul, je suggère de tirer avantage de toute faiblesse dans les forces de défense aérienne qui pourrait nous être profitable.

Les détails de cette opération de diversion ont été expliqués au général Eisenhower et j'envoie copie de cette lettre, avec celle que vous m'avez adressée le 23, à Nimitz et King.

Plein succès à votre jour J.

Cordialement,
W. F. Halsey

Au général Douglas MacArthur, US Army
Commandant en chef
Région du Pacifique Sud-Ouest

ANNEXE D

Camp de base du Corps des Marines, Pendleton, Calif.
Général commandant 1re division des Marines
(REIN). FMF CAMP PENDLETON, CALIFORNIA 92055-5380

Février 2004

Une lettre du général commandant aux familles de nos marins et Marines déployés au Moyen-Orient

Nous retournons en Irak. Aucun d'entre nous ne se fait d'illusions sur les défis qui y attendent nos troupes. Nous connaissons également l'anxiété compréhensible que ressentiront nos proches lorsque nous serons déployés. Nous allons nous soutenir les uns les autres, tous, renforcés par notre foi et notre amitié, et surmonter ensemble toutes les difficultés. Ce ne sera pas facile, comme la plupart des choses qui valent la peine d'être faites dans la vie.

Notre pays a besoin de nous dans le combat pour remettre l'Irak sur pied. Nos ennemis nous regardent. Ils parient leur vie et leurs projets que l'Amérique n'aura pas le courage de poursuivre ce combat. Nos marins et nos Marines, qui renforcent l'armée et les forces de nos nombreux alliés déjà présents en Irak, prouveront que l'ennemi a commis une grave erreur. Alors que la division retourne dans cette zone de combat, vos proches auront besoin de votre soutien spirituel pour pouvoir se concentrer sur leur devoir.

Nos officiers de préparation des familles (*Family Readiness Officers*) et nos volontaires se tiennent prêts pour vous tenir pleinement informés. Nos bases disposent d'agences de soutien qui, vous le constaterez, peuvent vous fournir les outils nécessaires pour relever tous les défis auxquels vous

pourriez être confrontés. Nous traverserons ces moments en nous aidant les uns les autres, en veillant les uns sur les autres – et nous en sortirons nos familles renforcées, notre foi plus forte, notre amitié cimentée pour la vie. Cela ne signifie pas que ce sera facile. Mais nous devons reconnaître qu'ensemble, nous pouvons résister à la plus forte tempête, écarter les rumeurs les plus folles et surmonter toute crise de confiance. Ensemble, grâce à une communication ouverte et à la confiance, nous resterons l'équipe qui a réussi récemment et prouvé sa résilience lors du déploiement en Afghanistan et en Irak.

Faites-nous part de vos questions afin que nous puissions vous tenir informés. Surtout, gardez la foi et partagez votre courage et votre force de clan, entre vous et avec le peuple américain. Nous sommes tous extrêmement fiers de nos marins et de nos Marines bien entraînés ; nous savons que notre pays sera plus sûr avec notre division déployée contre l'ennemi. Nous sommes tout aussi fiers de vous ; n'oubliez pas que vous êtes un membre à part entière de la grande famille des Marines au moment où nous retournons dans cette bagarre et que nous resterons solidaires pendant tout ce temps.

Que Dieu vous bénisse tous.

Semper Fidelis,

J. N. MATTIS
Major General US. Marines

ANNEXE E

1. Courrier à l'avocat du caporal Sharpatt

Corps des Marines des États-Unis
Centre de commandement
7115 South Boundary Boulevard
Base aérienne MacDill, Floride 33621-5101

De : Commandant des forces du Corps des Marines
À : Avocat

Sujet : Classement de l'affaire United States vs. caporal Justin L. Sharpatt. XXX XX 1095, US Marine Corps

R.C.M. 306, Manual for Courts-Martial (2005 Edition)
R.C.M.. 401, Manual for Courts-Martial (2005 Edition)
P. J. : DD Form 456, prioritaire, 21 décembre 2006
En accord avec les références, les charges et spécifications [le reste est chiffré]

2. Courrier au caporal Sharpatt

Corps des Marines des États-Unis
Centre de commandement
7115 South Boundary Boulevard
Base aérienne MacDill, Floride 33621-5101

De : Commandant
À : Caporal Justin L. Sharpatt, US Marine Corps

Sujet : Décision sur l’affaire

Références
(a) Lettre du commandant du Corps des Marines au commandant du Marine Forces Central Command, en date du 6 juin 2006 (Sujet : Désignation comme autorité de référence pour toute action administrative ou disciplinaire relative) l’enquête sur l’affaire de Haditha)
(b) Réglementation de l’armée 15-6 Enquête sur les événements survenus à Haditha, Irak, le 19 novembre 2005 (MG Bargewell AR 15-6) en date du 15 juin 2006 et avenants ultérieurs
(c) Rapport des services d’enquête criminelle de la Navy concernant les événements de Haditha du 12 avril 2006 au 25 mai 2007
(d) Rapport de l’officier d’investigation désigné au titre de l’article 32 du Code de justice militaire dans l’affaire United States *vs.* corporal Justin L. Sharratt, U.S. Marine Corps

1. Conformément à la référence (a) et sur la base de mon examen approfondi des références (b), (c) et (d), j’ai décidé que les accusations portées contre vous sont rejetées sans préjudice. J’ai pris cette décision en me fondant sur l’ensemble des éléments de preuve et j’ai examiné en particulier la recommandation formulée dans la référence (d) par l’officier chargé des enquêtes au titre de l’article 22 et sa décision selon laquelle les éléments de preuve ne justifient pas le renvoi en cour martiale.

2. L’expérience du combat est difficile à comprendre intellectuellement et très difficile à apprécier émotionnellement. L’un des plus éloquents juges de la Cour suprême de notre nation, Oliver Wendell Holmes Jr., qui servit comme fantassin pendant la guerre de Sécession, a décrit la guerre comme une « expérience incommunicable ». Il a également noté ailleurs que « face à un couteau on ne peut exiger une réflexion détachée ». Les Marines ont la

réputation bien méritée de garder leur sang-froid face à des ennemis qui brandissent bien plus que des couteaux. La réalité brutale que le juge Holmes a décrite est vécue chaque jour en Irak, où vous vous êtes volontairement mis en danger pour protéger des civils innocents. Lorsque l'ennemi ignore toute tentative de se conformer aux normes éthiques de la guerre, faites preuve de discipline et de retenue pour protéger les innocents pris sur le champ de bataille. Notre voie est bonne, mais elle est aussi difficile.

3. L'événement dans lequel vous avez été engagé le 9 novembre 2005 a été examiné de manière exhaustive par les enquêteurs des services d'enquête des Marines, de l'Armée et de la Navy. Un officier d'instruction indépendant, désigné au titre de l'article 32 du Code de justice militaire, a examiné tous les faits et a conclu que vous aviez agi conformément aux règles d'engagement. Ses conclusions sur les preuves sont contenues dans la référence (d). L'examen approfondi de cet incident et de votre conduite a été nécessaire pour maintenir nos normes de discipline et, selon les termes de l'hymne des Marines, « pour garder notre honneur propre ». Je reconnais que vous avez vécu une expérience des plus difficile. Je suis sûr que vous êtes resté conscient que vous aviez et avez toujours eu droit à, et bénéficié de, la présomption d'innocence qui est le fondement de notre système de justice militaire.

4. Vous avez servi comme fantassin des Marines en Irak, où notre nation combat un ennemi obscur qui se cache parmi les innocents, ne respecte aucun aspect du droit de la guerre, et cible régulièrement des civils. Comme vous le savez bien, les défis de cet environnement de combat exercent des pressions extrêmes sur vous et vos compagnons d'armes. Les impératifs opérationnels, moraux et juridiques exigent que nous, Marines, restions fidèles à nos normes et au respect du droit de la guerre dans cet environnement moralement meurtri. Avec le rejet de ces accusations, vous

pouvez conclure que vous avez fait de votre mieux pour respecter les normes suivies par les combattants américains tout au long de nos nombreuses guerres, face aux décisions de vie ou de mort que vous avez prises en quelques secondes au combat. Et comme vous avez toujours été couvert par la présomption d'innocence, avec le rejet de ces accusations, vous restez aux yeux de la loi – et à mes yeux – innocent.

J. N. Mattis

ANNEXE F

La Maison Blanche
Washington

28 september 2007
Lieutenant général James N. Mattis, US Marine Corps
Général commandant
1re force expéditionnaire des Marines et commandant du Central Command forces du Corps des Marines
Boîte postale 555300, Camp Pendleton, Californie 92055

Cher Lieutenant Général Mattis,

Le Comité des plans de défense du Conseil de l'Atlantique Nord vous a nommé Commandant suprême des forces alliées pour la transformation. Les responsabilités et l'autorité du Commandant suprême des forces alliées pour la transformation seront précisées dans le mandat (*Terms of reference*) émis par le Comité militaire de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.

Le Sénat a maintenant confirmé votre nomination au grade de général, alors que vous assumez les fonctions de commandant des Forces des États-Unis et de Commandant suprême des alliés pour la transformation. Comme vous prenez le commandement :

1) Les forces armées des États-Unis affectées au Commandement des forces conjointes des États-Unis resteront sous votre commandement opérationnel dans la mesure nécessaire à l'accomplissement de votre mission ; et

2) Vous êtes autorisé à faire appel à des officiers et à des membres des forces armées des États-Unis et à des employés civils du gouvernement des

États-Unis dans votre équipe, selon les effectifs et le grade que vous jugez appropriés, conformément à la loi et à la réglementation.

Cordialement,

George W. Bush

ANNEXE G

Guide du commandant de l'USJFCOM pour les opérations basées sur les effets

Général James N. Mattis, Corps des Marines

Voici mes réflexions et mes conseils de commandant concernant les opérations basées sur les effets (*effects-based operations*, EBO). Cet article est conçu pour fournir aux équipes du Commandement interarmées des forces des États-Unis (USJFCOM) des directives claires et une nouvelle orientation sur la manière dont les EBO seront traitées dans la doctrine interarmées et utilisées dans la formation, le développement de concepts et l'expérimentation interarmées. Je suis convaincu que les diverses interprétations des EBO ont provoqué une confusion dans l'ensemble de la force interarmées et chez nos partenaires internationaux. Nous devons la corriger. Je pense que les EBO ont été mal appliquées et trop étendues, au point de gêner plutôt que d'aider les opérations conjointes.

Par conséquent, nous devons revenir aux principes éprouvés et à la terminologie que nos forces ont testés dans le creuset de la bataille et qui sont ancrés dans la théorie et la nature de la guerre. Dans le même temps, nous devons conserver et adopter les aspects utiles de la réflexion prenant en compte les effets. Nous devons souligner l'importance des ordres de mission exprimant clairement l'intention du commandant, avec des tâches et objectifs dépourvus d'ambiguïté et, plus important encore, liant les moyens à des fins réalisables. Pour renforcer ces principes, nous devons tirer parti des capacités non militaires et nous efforcer de mieux comprendre les différentes variables opérationnelles qui constituent les environnements opérationnels plus complexes d'aujourd'hui.

Mon évaluation est façonnée par mes expériences personnelles et celles des autres dans diverses situations opérationnelles. Je suis convaincu que nous devons garder à l'esprit ce qui suit. Premièrement, les opérations à l'avenir exigeront un équilibre entre les compétences régulières et irrégulières. Deuxièmement, l'ennemi est intelligent et capable de s'adapter. Troisièmement, tous les environnements opérationnels sont dynamiques et comportent un nombre infini de variables ; il n'est donc pas scientifiquement possible de prédire avec précision le résultat d'une action. Prétendre le contraire est contraire à l'expérience historique et à la nature de la guerre. Quatrièmement, nous sommes dans l'erreur lorsque nous pensons que ce qui fonctionne (ou ne fonctionne pas) dans un théâtre est universellement applicable à tous les théâtres. Enfin, pour citer le général Sherman, « toute tentative de rendre la guerre facile et sûre entraînera l'humiliation et le désastre ». L'histoire regorge d'exemples et nous empêche de croire que la forte prévisibilité promise par le long cycle d'évaluation de l'EBO puisse renforcer notre doctrine. La force conjointe doit agir dans l'incertitude et prospérer dans le chaos, en détectant les opportunités et en ne se repliant pas sur un besoin d'informations supplémentaires. Le but de l'USJFCOM est de s'assurer que la doctrine conjointe adoucit et simplifie les opérations conjointes tout en réduisant les frictions entre amis. Mon but est de rendre la clarté à nos processus de planification et à nos concepts opérationnels. En fin de compte, mon but est de faire en sorte que les dirigeants transmettent leurs intentions en termes clairement compris et donnent à leurs subordonnés les moyens d'agir de manière décisive.

Pour l'article complet, voir :

http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/articles!OB autumn/mattis.pdf

1. Acronyme russe des véhicules de combat d’infanterie utilisés par les Irakiens en 1991.

Remerciements

Jim Mattis : Ce livre, commencé il y a cinq ans, est ma tentative de transmettre à de jeunes leaders ce que j’ai appris au cours de quatre décennies de service chez les Marines. Les inexactitudes sont entièrement de ma responsabilité.

Trop peu de ceux que je dois remercier sont nommés dans ces pages. Si je devais les énumérer tous, il faudrait un volume complémentaire. Mes parents, West et Lucille, et mes frères, Tom et Gerald, méritent une mention spéciale. Depuis que j’ai quitté la maison à dix-sept ans, et pendant mes nombreuses années de service à travers les sept mers, j’ai passé peu de temps avec eux. J’espère qu’ils savent que j’ai porté leur amour, leur sens de la curiosité et leurs valeurs avec moi pendant que je parcourais le monde, et je suis à jamais reconnaissant qu’ils m’aient gardé près d’eux même lorsque j’étais loin.

Mes compagnons d’armes dans l’armée et parmi nos alliés, bien qu’ils soient trop nombreux pour être mentionnés individuellement, ont apporté une contribution inestimable à ma vie et à l’essence de ce livre. Trop nombreux sont ceux qui ont fait le sacrifice ultime pour défendre notre liberté, et je garde des copies de nombreuses lettres de leurs proches en souvenir de la perte ressentie à jamais dans le cœur de leurs familles.

Ce n’est qu’avec les conseils quotidiens et les compétences impressionnantes de mon coauteur, Bing West, et de l’éditeur Will Murphy que ce livre peut être publié. Je leur suis reconnaissant de leur mentorat et

de leur amitié. Je suis également reconnaissant à Random House pour leurs deux années de patience lorsque, ayant été rappelé au service du gouvernement, j'ai été retardé dans la finalisation de cet ouvrage.

J'ai envisagé d'écrire ce livre pour la première fois après mon départ à la retraite en 2013. Des amis respectés ont noté que j'avais eu la chance d'avoir une carrière intéressante et que je devais transmettre à d'autres ce qu'on m'avait appris. On m'a rappelé que, pendant toutes ces années, je n'étais pas dans le Corps des Marines, mais dans le corps des Marines des États-Unis, au service d'un peuple à qui je devais rendre des comptes. J'avais aussi un fort sentiment de gratitude que je voulais partager avec le pays qui avait payé mes frais de scolarité pour apprendre tout ce qu'on m'avait enseigné. Cette gratitude m'est venue à l'esprit lorsque j'étais lieutenant général et que j'ai organisé un défilé à Washington, D. C., pour la retraite du Marine John Glenn. Alors que nous attendions d'être appelés à nos places et que les lumières baissaient, le sénateur Glenn m'a fait la remarque suivante : « J'ai été Marine pendant vingt-trois ans. Ce n'était pas assez long. » J'ai été frappé par sa réflexion. Voici un homme qui avait combattu pendant la Seconde Guerre mondiale et en Corée, et qui était considéré parmi les pilotes de chasse comme un as. Il avait été le premier Américain à graviter autour de la Terre, c'était un sénateur respecté, dans son pays comme à l'étranger. Pourtant, il estimait que ses décennies de service militaire n'avaient pas été assez longues. Dans le même ordre d'idées, je suis aujourd'hui humblement reconnaissant au corps des Marines de m'avoir permis de servir aussi longtemps dans ses rangs, aux côtés des meilleurs jeunes hommes et femmes que notre nation a à offrir.

Dans l'esprit de conserver intacte notre expérience américaine, il suffira que ce livre exprime mon respect pour ces hommes et ces femmes qui s'engagent de manière désintéressée au service de notre pays – soldats, marins, aviateurs, garde-côtes et Marines, unis dans leur dévouement à notre survie en tant que nation. Dans les circonstances les plus difficiles, ils

ont gagné mon respect et mon admiration éternels. À leurs côtés, je pourrais tout recommencer.

Bing West : Trois générations de la famille West ont combattu en tant que Marines dans les guerres de notre pays. Nous étions tous des fantassins – des soldats de l'infanterie – marqués à jamais par un Corps qui mettait l'accent sur la discipline, la tradition, la mission et la fraternité. Peu importe la difficulté du combat, les Marines, avant nous, avaient affronté des conditions pires et ils avaient gagné. Les Marines ne se soucient pas de qui ils sont ou de ce qu'on attend d'eux.

J'ai écrit quelques livres sur mon expérience au Vietnam. L'un d'eux était un manuel de formation sur l'action des petites unités. L'autre était sur une escouade qui s'est battue pendant plus d'un an pour protéger un village isolé. Sept des quinze Marines sont morts dans ce village. Après une carrière civile, et avec mes quatre enfants adultes, en 2003, je me suis envolé pour le Koweït afin d'écrire sur l'invasion imminente de l'Irak. Jim Mattis nous a accueillis avec mon coauteur, Ray Smith, devenu légendaire pour ses exploits au Vietnam. Pour la marche vers Bagdad, nous avons vu que Jim était une présence constante, se déplaçant constamment au point d'attaque et circulant parmi les bataillons.

Au cours des dix années suivantes, j'ai effectué des dizaines de voyages en Irak et en Afghanistan. En écrivant six livres et en parcourant les champs de bataille, j'ai croisé Jim à maintes reprises. Il semblait n'y avoir aucun avant-poste isolé ou peloton isolé qu'il n'ait visité. Je l'ai connu comme général deux-étoiles, puis trois-étoiles, et enfin quatre-étoiles. Bien qu'il ait adapté son style de commandement au fur et à mesure que son champ de contrôle s'élargissait, sa joie d'être avec ses troupes transparaissait toujours, et ces dernières lui rendaient son affection.

Chaque génération de guerriers des Marines a besoin d'exemples. Au Vietnam, nous avons eu Ray Smith, Bob Barrow et Ray Davis. Dans les guerres de l'après-11 Septembre, nous avons Joe Dunford, John Kelly, et

Jim Mattis. En tant que compagnon de combat des Marines, je suis fier d'avoir coécrit les mémoires de Jim. J'espère que ses leçons sur le leadership seront étudiées par ceux qui occupent des postes militaires et civils où le succès dépend de la prise en charge de ceux qui vous suivent.

Jim et moi n'aurions pas pu écrire ses mémoires sans le dévouement et l'intelligence de notre éditeur indépendant, Will Murphy. Will est un trésor. Il a tenu tête à deux Marines, nous alertant quand nous étions trop techniques et nous rappelant que tous les chefs ne trouvent pas leur plaisir à ramper dans la boue. Il a veillé à ce que les leçons de Jim soient utiles aux dirigeants d'entreprise.

Il a fallu plus de cinq ans pour écrire ce livre. Pendant tout ce temps, ma magnifique épouse, Betsy, a été d'un grand soutien, aimante et infiniment patiente. Elle a aussi été, tout comme Will Murphy, une éditrice sérieuse.

Je suis un homme chanceux, empli de reconnaissance envers ma femme, ma famille, le Corps, mon pays et Dieu.

Semper fidelis.

À propos des auteurs

Jim Mattis, né dans l'État de Washington sur la côte Pacifique, a servi pendant plus de quatre décennies comme officier d'infanterie chez les Marines. Après deux ans au poste de secrétaire à la Défense, il est revenu dans sa région d'origine. Il est aujourd'hui chercheur émérite de la chaire soutenue par la famille Davies, à la Hoover Institution.

Bing West a écrit dix livres sur le combat. Il a servi en tant que Marine au Vietnam, et plus tard en tant que secrétaire adjoint à la Défense dans l'administration Reagan. Il a participé à des centaines de patrouilles en Irak et en Afghanistan, dont de nombreuses opérations avec le général Mattis. Il est membre du groupe de travail sur l'histoire militaire à la Hoover Institution. Il vit avec sa femme, Betsy, entre Hilton Head, en Caroline du Sud, et Newport, dans le Rhode Island. bingwest.com

ALISIO

Les éditions Alisio, des livres pour réussir !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : **http://alisio.fr** et la page **Facebook « Alisio »**.

*Alisio est une marque des **éditions Leduc.s***.

Les éditions Leduc.s
10 place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon
75015 Paris

Retour à la première page.

Ce document numérique a été réalisé par PCA

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library